الإدارة

الأسس العلمية والتوجهات المستقبلية
لمدير القرن الحادي والعشرين

الأستاذ دكتور
عبد الحميد عبد الفتاح المغربي
كلية التجارة - جامعة المنصورة

المكتبة العصرية
المنصورة

Π

(لا يُكلّفُ اللّهُ نَفسًا إِلاَّ وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا
لا تُؤَاخِذْنَا إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلا تُحَمِّلْنَا مَا لا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَآ أَنتَ مَوْلانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ)

إهـــــداء

إلى أقرب أصدقائي

الذين يغمرونني دائماً بمشاعر الحب الفياضة

زوجتي وبناتي ... زهرات حياتي اليانعات

مـقـدمـــــــــة الـكـتـــــا ب

بسم الله الرحمن الرحيم ، والحمد لله رب العالمين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه والتابعين ، وبعد ،،

نجحت الكثير من الجهود في الوصول إلى ما ترمى إليه ، وعلى النقــيض فشلت جهود أخرى في أن تحقق ما تصبو إليـــه ، وجلــس الجميـــع يفكـــرون ويتدبرون ماهى الأسباب التي أدت إلى هذا النجاح ، وماهى تلك التي أدت إلى ذاك الفشل ، وتكررت تلك الجلسات ولن تنفض إلى قيام الساعة ، على كافــة الأصعدة والمستويات ، وإنا لنجزم بأن للإدارة دور في كل من الحالتين. ففي الحالة الأولى كان هناك هدف واضح ورؤى وسياسات محددة ومبادىء جليـــة وتنظيم يبنى ويؤسس العلاقات فيما بين الأعمال والأفراد وفيما بـــين الأفـــراد بعضهم بعضا ، وكانت هناك عوامل نفسية واجتماعية تراعى بـــشكل يـــشبع الحاجات الإنسانية ، وكانت هناك متابعة ورقابة لكل تلك الجهود ، وفى الحالة الثانية تجد أن هناك خلل وقصور في التصورات والغايات فلا تخطــيط وإن كان فالتنظيم مفكك ، وغير مترابط وإن حدث فالعلاقات الإنسانية والتنظيميـــة مصابة بالضمور والقصور ، ولذا أدعوك إلى الدراســـة الـــسريعة لأي جهـــد جماعي عاصرته سواء على مستوى الـــدول أو المنظمـــات أو الـــشركات أو الجماعات في أي صورة كانت ، تتبع نشاطه ، وأبحث فـــي بنائـــه وأدواتـــه وأساسه ، ثم ادرس نتائجه بدقه وعناية... ماذا تجد ؟

إنها الإدارة تلك الكلمة التي تتداولها الألسن ، في شتى المجـــالات وعبـــر العصور المتعاقبة ، ولكن ماذا يقصد بها ؟

- **أهي قيادة الآخرين وتوجيههم للعمل ؟**
- **أهى الإرشاد والتنسيق وتحقيق الانسجام بين الجهود ؟**
- **أهى الأوامر والقرارات والتعليمات ؟**
- **أهى التوجه المستقبلي لتحقيق الأهداف ؟**
- **أهى المتابعة والرقابة وتقييم الأداء ؟**
- **هل لها أناس بذاتهم دون غيرهم نجدهم في المستويات العليا فقــط أم تراهم في جميع المستويات ؟**
- **هل تمارس في الأنشطة الاقتصادية أم نجدها في الأنــشطة الــسياسية والاجتماعية والتشريعية وغيرها ؟**
- **هل ... وهل ؟**

من المؤكد أنك عزيزى القارئ قد سمعت عن "الإدارة العليا" وعــن "إدارة المجلس" وعن "الإدارة الأمريكية" والإدارة العسكرية" و"الإدارة الاجتماعيــة " و"إدارة العمل " وإدارة الأفــراد" و"إدارة المــواد و"إدارة رأس المــال " وإدارة الفريق" و"إدارة المؤتمر" حتى ظهر مصطلح "إدارة الإدارة"

إن الإدارة هي كل ما سبق وأكثر ، فالإدارة هي العملية التي يمكــن مــن خلالها توجيه جهود الأفراد ، واستخدام الموارد المتاحة وتنميتهــا ، وتنــسيق عملية إنجاز الأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للأفراد.

إن الإدارة تمتد إلى كافة المستويات وفى جميــع المنظمــات وفــى كــل الأوقات، يقول رئيس إحدى الشركات الرائدة : "لا يمكنك أن تملك نشاطاً رائداً وفعالاً بإدارة جيدة على القمة فقط ، ولكن يجب أن تمتد الإدارة الجيدة إلى كــل المستويات في المنظمة.

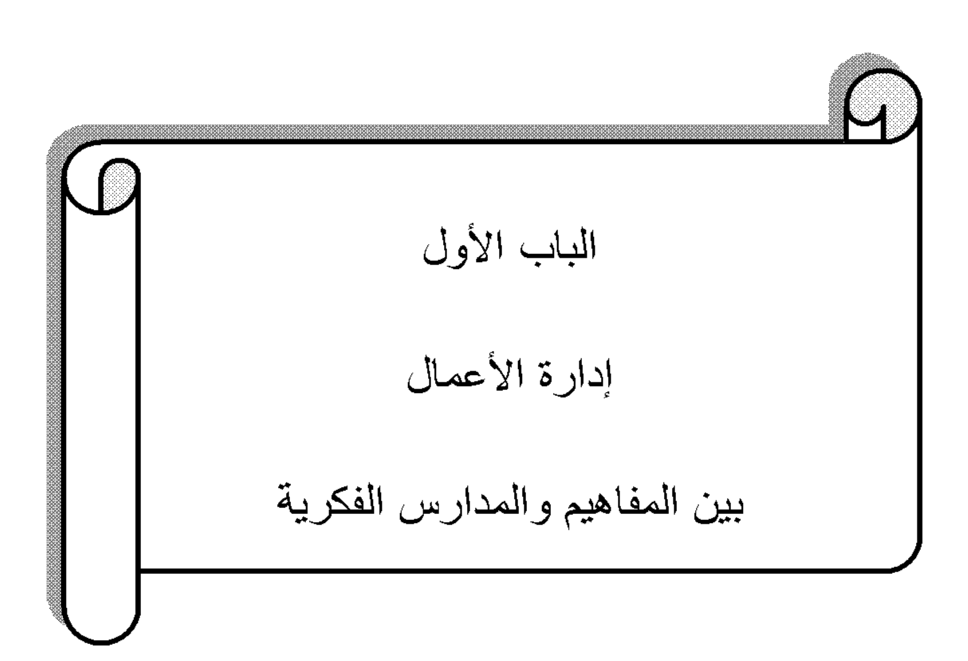
يتناول الباب الأول من هذا المؤلف **إدارة الأعمال بين المفاهيم والمدارس الفكرية والممارسات العملية**، من خلال عرض الأسس والمبـــادئ والتحـــديات وتطور الفكر الإداري ، ويتناول الباب الثاني **المديرون وعملية اتخاذ القرارات** الإدارية وتحليل ومعالجة المشكلات ومهارات التفكير الإبتكارى لدى المديرين بما يمكنهم من القيام بأبعاد وظائفهم الإدارية ، وتكنولوجيا المعلومـــات والإدارة الإلكترونية ، أما الباب الثالث فيعرض **لوظائف المديرين في ظــل التوجهـــات والتحديات التي يحملها القرن الحادي والعشرين** بكــل مافيـــه مـــن معرفـــة وتكنولوجيا وجودة وتنافسية وتكتلات وغيرها، فيتعرض لوظيفـــة التخطـــيط والإدارة الاستراتيجية ، فيتناول رسالة التنظـــيم وأهدافـــه وأبعـــاد التخطـــيط وعناصره ثم يتناول ماهية الاستراتيجية وخطوات إعدادها ، هذا إلـــى جانـــب عرض لوظيفة التنظيم الإداري من خلال تعريفه وبيـــان الـــسلطة وأنواعهـــا والمسئولية ونطاقها والمركزية واللامركزية ... وغيرها من قـــضايا التنظـــيم. بالإضافة إلى بيان الأبعاد الجوهرية لوظيفة التوجيه وتنمية كفاءات وقـــدرات الموارد البشرية ، والتي يتمثل أهمها في : القيادة والاتصالات والدافعية وتمكين الموارد البشرية وتكوين فرق العمل الفعالة ، تلك الوظائف التي تمكن المديرين من إنجاز أعمالهم وتيسر لهم أداء خططهم. وفى الموضوع الأخيـــر نعـــرض لأبعاد وظيفة الرقابة وخطواتها وأنواعها. ويعرض الباب الرابع **لتحليل العوامل البيئية و بيان المسئولية الاجتماعية للمنظمات** فيتناول بشيء مختصر تحليل العوامل البيئية الخارجية والداخلية بما يفيد المديرين في الوقوف على الفـــرص والتهديدات الخارجية ، ونقاط القوة والضعف ويدعمهم فـــي اتخـــاذ قـــراراتهم الإستراتيجية والتكتيكية.

أدعو الله أن أكون قد وفقت في عرض موضوعات الكتـــاب بـــشكل يفيـــد القارئ سواء كان طالباً بمرحلة البكالوريوس أو الدراسات العليا ، أو كان مديراً ممارساً في المجال العملي في منظماتنا العربية.

ويطيب لي أن أقدم عظيم شكري وتقديري لكل من سبقني بالكتابة في هذا المجال. وكل من أسهم معي برأي أو جهد، كما أشكر الأخوة الذين قاموا بكتابة وطباعة وإخراج هذا الكتاب ، وأوجه خالص شكري وتقديري لأسرتي الحبيبة زوجتي وبناتي على صبرهن وتشجيعهن لي وتوفير الجو الملائم حتى انتهيت من إعداد هذا الكتاب ، جزى الله الجميع عنى كل خير.

والله من وراء القصد.

د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي
الزرقا – دمياط – ١٨/١٠/٢٠٠٥



الباب الأول

إدارة الأعمال

بين المفاهيم والمدارس الفكرية

المدخل لدراسة إدارة الأعمال

✍ بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- تعريف الإدارة
- الإدارة بين العلم والفن
- وظائف الإدارة ووظائف المنظمة
- المهارات المطلوبة لممارسة العملية الإدارية
- عناصر العملية الإدارية في منظمات الأعمال من منظور إسلامي
- أخلاقيات الإدارة.

µ

إن الإدارة الفعالة هى مفتاح النجاح لأى جهد جماعى ، إذ لابد من وضـــع الأهداف الواضحة والمحددة للاستفادة من مجموعة الموارد والإمكانات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة. فوجود الأموال والأفراد والموارد والمعلومـــات لا يضمن لنا تحقيق أهدافنا إلا إذا كانت هناك إدارة حكيمة تعمل وفق منهج علمى.

ولنا أن نتساءل ما المقصود بتلك الإدارة ؟ وكيف تناولها الرواد بالتعريف ؟ وهل هى علم له أصول وقواعد محددة ، أم فن يعتمد على المهارة والإبداع فى التطبيق ؟ وما هى المهارات الواجب توافرها فى المديرين لممارســـة العمليـــة الإدارية بنجاح ؟ وما هى الوظائف التى تمارسها منظمات الأعمـــال لتحقيـــق أهدافها ؟

كما يتساءل البعض هل تطرق الفكر الإسلامى لأبعاد العملية الإدارية ؟ وما هى الأخلاقيات التى يجب أن يتحلى بها العاملون فى الحقـــل الإداري ؟. لقـــد وضع هذا الفصل للإجابة على تلك التساؤلات وغيرها مما قـــد يعـــن لـــدارس الإدارة ، وفى ضوء ما سبق يتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

- **تعريف الإدارة**
- **الإدارة بين العلم والفن**
- **وظائف الإدارة ووظائف المنظمة**
- **المهارات المطلوبة لممارسة العملية الإدارية**
- **عناصر العملية الإدارية في منظمات الأعمال من منظور إسلامي**
- **أخلاقيات الإدارة**

تعريف الإدارة :

ترتبط الإدارة في أذهاننا جميعاً بتلك الجهود الفكرية الخاصـــة بتحريـــك الموارد وخلطها للاستفادة منها مستقبلاً لتحقيق أهداف معينة ، ولهـــذا يمكـــن القول أنها تشتمل جميع أوجه النشاط الإنساني ، ويحتاجها الأفراد كما تحتاجها المنظمات.

أن أهمية الإدارة البالغة لكل فرد ولكل مجموعة من الأفراد تأتى من كونها تسهم فى تحقيق الأهداف التى يسعى إليها الفرد أو ترسمها مجموعة الأفـــراد ، وتشير الإدارة بذلك إلى حسن استخدام قدرات الأفراد ومعلوماتهم والإمكانـــات والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المرغوب الوصول إليها بأفضل الأساليب وأقل الأعباء والتكاليف وبأكبر عائد ممكن.

ولقد تعرض العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة كل مـــن وجهـــة نظره ، ويمكننا استعراض بعض هذه التعريفات على النحو التالى :

يعرف تايلور Taylor الإدارة بأنها : " معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة ، والتأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق ، وأقل التكاليف "

كما يعرفها فايول Fayol اعتماداً علـــى ممارســـة المـــدير لعملـــه بأنهـــا " الجهود المتعلقة بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر التنسيق والرقابة "

وعرفها لفنجستون Livingston بأنها : " الوصول إلـــى الهـــدف بأفـــضل الوسائل والطرق ، وأقل التكاليف والجهود ، وذلك بمراعاة الموارد والتسهيلات المتاحة وحسن استخدامها وتشغيلها "

ويركز دافيس Davis على وظائف الإدارة عند تعريفه لها فيقــول : " إن الإدارة تتعلق بتنسيق أعمال المنظمة وتنظيمها وتحديــد سياســات الأعمــال والرقابة النهائية على المديرين والقائمين بالتنفيذ.

ويتعرض ديموك Dimock للإدارة معرفاً إياها مــن خــلال التــساؤلات والإجابات الضمنية كالتالى : " الإدارة هى أن تعرف إلى أين تريد أن تــصل، وتستعد للمشاكل التى قد تحدث ، وأن تتعرف على القوى والعوامــل الواجــب التعامل معها ، ومعرفة كيفية التصرف فى باخرتك وطاقمها بكفــاءة وبــدون ضياع فى مرحلة الوصول إلى الهدف "

ويحدد كونتز Koontz تعريفه فى كلمات مختــصرة نــادى بهمــا كُتــاب آخرون أيضاً ، يقول : "الإدارة هى وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص"

ومن أبسط التعريفات وأدلها أيضاً ما قدمته مارى بــاركر فوليــت Mary Parker follett حيث تقول : " أن الإدارة هى فن الحصول على الأشياء مــن خلال الآخرين "

ويعرف بيتر دراكر Peter Drucker الإدارة من خلال ما يقدمه المــديرون وما يبذلون من جهد لتوجيه لمنظماتهم ، وقيادتها من خلال اتخــاذ القــرارات المتعلقة باستخدام موارد وإمكانات التنظيم لتحقيق الأهداف.

وفى ضوء استعراضنا للتعريفات السابقة وغيرها يمكننا القــول أن الإدارة هى " **مجموعة من الأنشطة** الإنسانية **والاجتماعية المستمرة التى تعمل علــى الاستفادة من الموارد المتاحة الاستفادة القصوى لتحقيق الأهداف التنظيميــة بالكفاءة والفعالية** "

ومن التعريف السابق تتضح العناصر التالية :

١ – الإدارة نشاط إنساني :

أى أنها عملية حركية تتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقة متداخلة تتميز بالتأثر والتأثير نتيجة قيام الإنسان بأدائها.

٢ – الإدارة نشاط اجتماعى :

مما يعنى وجود مجموعة من الأفراد يشتركون فى تحقيق الهدف المطلوب فالإدارة تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجههم وترشـــدهم ، كمـــا أن المفهـــوم الاجتماعى يعنى أن جميع أنشطة الإدارة موجهة أيضاً لخدمة الناس

٣ – الإدارة عملية مستمرة :

تعد الإدارة عملية مستمرة باستمرار المجتمع الذى تعيش فيه فطالمـــا كـــان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون لسلع وخدمات وأفكار وغيرهـــا ، فإنـــه لابد من وجود الأنشطة الإدارية التى تمارس فيه لإشباع حاجات أفراده.

٤ – الإدارة تهتم بمجموعة الموارد المتاحة :

لكى تمارس الإدارة أنشطتها فإنه يلزم توافر ثلاثة أنواع من الموارد هى:

- **الموارد البشرية :** ويمثلها مجموعة الأفراد العاملين بالمنظمة.
- **الموارد المادية :** ويمثلها (الأموال – الآلات – المعدات – الخامات ... الخ)
- **الموارد المعنوية :** ويمثلها (الطرق – الأساليب – المعلومات – الأفكار – الصورة الذهنية ، الشهرة ... الخ)

٥ – الإدارة عملية هادفة :

تقوم الإدارة بتشغيل الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها ، ومن الأهمية بمكـــان أن تضع الإدارة أهدافها بصورة موضوعية وعادلة بحيث تراعـــى متطلبـــات مختلف الأفراد سواء بداخل المنظمة أو خارجها

الإدارة بين العلم والفن :

يتساءل الكثيرون عن ماهية الإدارة أهى علم له الأسس والقواعد والمبادئ والنظريات الثابتة والمستمرة أم هو فن يتوقــف علـــى القـــرارات الشخـــصية والمهارات التطبيقية والممارسات العلمية التى تتطلب الابتكار والإبداع ...؟

وللإجابة عن هذا التساؤل دعنا نتناول كل من الجانب العلمى والجانب الفنى فى الإدارة :

أ- الجانب العلمى للإدارة :

يمثل العلم مجموعة منظمة من المعرفة تم تجميعها وتحليلها وقبولها بنـــاء على فهم الحقائق الأساسية المتعلقة لظاهرة معينة أو موضوع معين ، ويجب أن تتسم تلك المعرفة بالموضوعية والواقعية والبعد عن التحيز والميـــل الـــذاتى، كالطبيعة والكيمياء والهندسة والرياضيات ، علوماً درســـت بعـــض الظـــواهر وانتهت إلى نتائج صحيحة متفق عليها.

ومن واقع ما سبق يمكن النظر إلى الإدارة كعلم اعتمـــاداً علـــى المعرفـــة المتراكمة والاستخدام المستمر من خلال التجـــارب والبحـــوث والممارســـات العلمية، ونسوق فيما يلى بعض الدلائل الذى تؤيد ذلك :

١- تعمل الإدارة من خلال علم الاجتماع الذى يقوم أساساً على التعامل مـــع البشر، وله أهداف محددة تتمثل فى خدمة المجتمـــع وإشـــباع رغباتـــه وتحقيق رفاهية أفراده.
٢- تعمل الإدارة وفق أسس اقتصادية رشيدة تحكمها قـــوانين وقواعـــد فـــى مختلف المجالات التجارية والصناعية والزراعية والخدمية.

٣- تتعامل الإدارة كعلم من خلال البشر المتفاوتين فى الصفات والخصائص نظراً للفروق الفردية بينهم ،ولهذا يجب أن تكــون الإدارة علــى علــم ودراية بخصائص وصفات وقدرات من سيعملون فى المنظمة أو ستتعامل المنظمة معهم. كذلك يجب أن تكون على دراية ووعى تام لدوافع وميول وقيم وسلوك الأفراد والسبيل إلى تحقيق هذه المعرفة هو العلوم السلوكية وعلم النفس.

٤- تكتسب الإدارة الطابع العلمى نظراً لاعتمادها على الأســاليب والطــرق العلمية وخاصة النماذج الرياضية فى بعض جوانبها ، كمــا أنهــا تتبــع الأسلوب العلمى الذى يتمثل فى مجموعة من الخطوات المتعلقة بالبحــث والتحليل المتتابع لدراسة ظاهرة معينة من أجل الوصــول إلــى نتــائج محددة.

٥- إن تراكم المعرفة الإدارية وتطورها مع تقدم العصور وإضــافة الجديــد إليها نتيجة الممارسات العلمية والتجارب الواقعية بالإضــافة إلــى فكــر العلماء وأبحاثهم أدى إلى تكوين قاعدة عريضة من المنــاهج الإداريــة والنظريات التطبيقية فى مجــال الإدارة وإن كانــت لا تتــصف بالدقــة والشمول كما هو الحال بالنسبة للعلــوم الأخــرى كالطبيعــة والكيميــاء والرياضيات.

مما سبق يمكننا القول أن الإدارة علم نظراً لاعتمادها على الأسلوب العلمى فى تطبيقها للوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالإضافة إلى تعاملها مع البشر ودراسة دوافعهم وقيمهم وغيرها ودراستها للمشكلات واتخاذ القرارات هذا إلى جانب اعتمادها على المنطق والتحليــل عنــد إدارة أموالهــا وشئون إنتاجها وتسويق منتجاتها.

ومع قولنا هذا إلا أن الإدارة لا ترقى إلى اعتبارها فـــى مـــصاف العلـــوم التطبيقية التى حددت مبادئها وسنت قوانينها ، ويرجع ذلك للعديد مـــن النقـــاط من بينها :

١- تعمل الإدارة أساساً مع العنصر البشرى الذى يصعب التنبؤ بقيمه ودوافعه وسلوكه وبالتالى لا يمكن التحكم فى تصرفاته بدقة كالعناصـــر والمـــواد الأخرى.
٢- الصعوبات والمعوقات التى تحيط بالتجارب والمحاولات الإدارية للتوصل إلى نظريات وقواعد ، وعدم القدرة على إخضاعها للمراقبة الشاملة.
٣- الاعتماد على الظروف الموقفية وإعمـــال الحـــدس والبديهـــة لتحليـــل المشكلات واتخاذ القرارات.
٤- إن البحوث والدراسات المتاحة فى المجالات الإدارية مازالت فى مراحلها المبكرة إذا قيست على العلوم التطبيقية الأخرى.

ب- الجانب الفنى للإدارة :

يشير الفن إلى استخدام القدرات والمهارات والمواهب والتصرفات الإنسانية حسب الظروف الموقفية هذا بالإضافة إلى المرونة عند تطبيق القواعد والأسس المتعلقة بالمعرفة العلمية للإدارة بما يشمل فى النهاية النتائج المطلوبة.

وإذا كان الإنسان لابد له أن يتعلم ليعرف ويكون المعلومـــات والمعـــارف فسبيله إلى ذلك هو العلم أما إذا أراد أن يطبق تلك المعلومات والمعارف فإنـــه يصبح من الضرورى أن يلجأ إلى الفن.

واستناداً على ذلك يمكن النظر إلى الإدارة كفن يتطلب من المديرين العديـد من القدرات والمهارات ، ونسوق فيما يلى بعض النقاط التى تؤكد ذلك:

١- تعامل الإدارة مع العنصر الإنساني تتطلب مهارات متعـددة فـى فنـون التعامل مع الآخرين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو زملاء أو عملاء ولكل فئة منها الأنماط المتعددة التى تحتاج إلى مداخل وطـرق متنوعـة لكسب ثقتها والنجاح فى التعامل معها.
٢- التغيرات والتطورات اللصيقة بالعمل الإداري وما تتطلبه مـن مرونـة وقدرة على التصرف السريع ووضع الاحتمالات المتعددة للمواقف غيـر المتوقعة بغية التوصل لأفضل النتائج.
٣- التباين فى قدرات وصفات المديرين واختلاف الأساليب التى يمارسـون أنشطتهم من خلالها يبين أهمية الفن الإداري فى التطبيق.
٤- تقوم الإدارة على فن استخدام العلم بما يمكن من الوصول لأفضل النتائج للمواقف المختلفة كما يجب أن نأخذ فى اعتبارنا أن تنمية علم الإدارة من خلال اكتشاف القواعد والأسس الجديدة لن يتحقق إلا من خلال التطبيـق والممارسات أى من خلال الفن
٥- إن التطور والتحديث والإبداع والابتكار مرهون باستخدام الفن بـصورة مستمرة ، ولذا يظل المديرين فى حاجة مستمرة إلـى تنميـة مهـارتهم واتجاهاتهم فى شتى المعاملات لتحفيز الأفراد ودفعهم للإنتاج فى مختلف الظروف والمواقف كذلك لتنمية الولاء والانتماء لدى الأفـراد وتحقيـق التعاون بينهم ولحل المشكلات المتعلقة بالصراع وتباين الأدوار وتقليـل أثر الضغوط التنظيمية والنفسية ...

وفى ضوء ما سبق يمكن القول أن الإدارة فن يعمل على اســتخدام العلــم بالكفاءة والفعالية المطلوبة. فالعلم يحدد ما يجب إتباعه والالتزام به ، أما الفــن فإنه الذى يؤكد على ظروف تطبيق تلك القواعد والأسس.

والخلاصة : إن العلم والفن جانبان متلازمان متكاملان فى مجــال الإدارة ، **حيث أن التعلم والخبرة** والممارسة **ما هى إلى نقاط متكاملة ومتفاعلة لتحقيق الإدارة الفعالة.**

فالمدير لن ينجح ويحقق أهدافه بالقواعد والقوانين والأسس العلمية فقط ، إلا إذا امتزج ما لديه فى هذا الصدد بالمهارات والخبرات التى تعينه على ســلامة التطبيق. كذلك يمكننا القول إن المدير لن ينجح ويحقق أهدافه لمجرد اتــسامه بالموهبة والخبرة ما لم يكن مزوداً بالمعلومات والمعارف والقواعد المتعلقة بعلم الإدارة.

وظائف الإدارة ووظائف المنظمة :

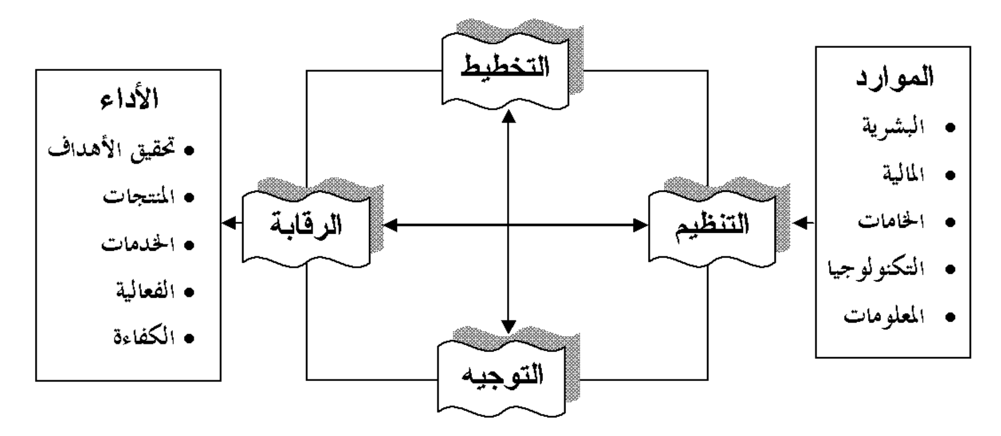
وظائف الإدارة :

تتلخص عناصر العملية الإدارية فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابــة، وتأخذ هذه العناصر أهمية محورية بصرف النظر عن نوع النــشاط أو حجــم المنظمة ، عناصر العملية الإدارية وإن كانت متتابعة طبقاً للتسلــسل المــذكور أعلاه إلا إنها متداخلة ومتفاعلة ومتشابكة مع بعضها البعض كما يلي :

والشكل رقم (١/١) يوضح عناصر العملية الإدارية وعلاقتهــا بــالموارد والأداء. وفيما يلى نبذة عن كل وظيفة منها :

الشكل رقم (١/١)

عناصر العملية الإدارية



وفيما يلى نلقى الضوء على كل وظيفة من وظائف الإدارة ، وذلك ، وذلك على النحو التالى :

(أ) التخطيط :

يشير التخطيط إلى بيان إلى أين تريد المنظمة أن تصل مستقبلاً ، وكيف يمكنها تحيق ذلك ؟ والتخطيط يعنى تحديد الأهداف المستقبلية للتنظيم وبيان المهام والأنشطة الواجب القيام بها لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة.

ومن أهم عناصر وظيفة التخطيط :

(١) تحديد أهداف المنظمة.
(٢) دراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية.
(٣) التنبؤ والتوقع للأبعاد المستقبلية.
(٤) صياغة السياسات الإدارية.

(٥) تحديد الإجراءات والقواعد الواجب إتباعها.

(٦) إعداد الخطط الفرعية والبرامج والموازنات.

(ب) التنظيم :

حتى يتمكن المديرين من تطبيق الخطط المقترحة فـإنهم يـسعون لتنظـيم الجهود البشرية والإمكانات والموارد المادية والتنظيم لـسعى بنـاء العلاقـات الواضحة بين الأفراد بعضهم بعضا ، كذلك يبين مختلف الوحـدات الإداريـة رأسياً وأفقياً ، كذلك تهتم وظيفة التنظيم بتحديد مراكز الـسلطة والمـسئولية ، وكافة النقاط المتعلقة بالمركزية واللامركزية ويحكم ذلك أدلة تنظيمية وهيكـل تنظيمى واضح المعالم ، وأن التنظيم يسعى إلى وضع الرجل المناسـب فـى المكان المناسب وبيان كافة أعماله وأنشطته وعلاقاته بالآخرين بما يسهم فـى تحقيق أهدافه وأهداف التنظيم.

ومن أهم عناصر وظيفة التنظيم :

(١) تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من القوى اللازمة لتنفيذ الخطة.

(٢) تحديد الوحدات الإدارية وبيان البناء التنظيمى مع تشكيل العلاقات فيهـا بين الوحدات الإدارية بعضها البعض.

(٣) تحديد السلطات والمسئوليات.

(٤) تحديد مراكز اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف.

(٥) بيان درجة المركزية واللامركزية.

(ج) التوجيه :

تهتم وظيفة التوجيه بالجوانب الإنسانية لتحقيق الإنجاز المنشود ، ولهذا فهى تعتمد على التأثير فى الآخرين من خلال القيادة والاتصالات والتحفيز وإثـارة

الهمم وغيرها من السبل التى تسهم فى توجيه الأفراد نحو أداء الأعمال بالقـــدر الكافى من الاهتمام.

ومن أهم العناصر التى تشملها وظيفة التوجيه :

(١) تحديد أساليب تحفيز العاملين.
(٢) بث روح الاهتمام بالعمل لدى العاملين.
(٣) تنمية قدرات ومهارات العاملين بالمنظمة.
(٤) بيان نمط القيادة الواجب الالتزام به.
(٥) تنمية شبكة الاتصال المناسبة.

(د) الرقابة :

وظيفة الرقابة تشير إلى التأكد من عمليات التنفيذ ومدى مسايرتها لمـــا تـــم التخطيط له ، ولكى يمارس المديرين الرقابة فعليهم تحديد معـــايير ومقـــاييس واضحة للأداء ، ثم يقومون بتقييم الأداء ويلاحظون المشكلات التى قد تحـــدث ويحددون الانحرافات ثم الإجراءات التصحيحية.

ومن أهم العناصر التى تحتويها وظيفة الرقابة :

(١) بيان المعايير والمقاييس اللازمة لتقييم الأداء.
(٢) قياس الأداء الفعلى.
(٣) مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير والمقاييس الموضوعية.
(٤) اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
(٥) المتابعة المستمرة للإجراءات مرة ثانية... وهكذا.

وظائف المنظمة :

تمارس المنظمة عدداً من الأنشطة بما يمكنها من أداء رســالتها وتحقيــق غاياتها وأهدافها ، تهتم تلك الأنشطة بالعمليات الإنتاجية ، والعمليات التسويقية، وعمليات التمويل ، بالإضافة إلى العمليــات المرتبطــة بـــالأفراد والعلاقــات الإنسانية وأعمال الشراء والتخزين والجودة والبحوث والتطوير وغيرها مــن الأنشطة والعمليات. وفيما يلى نبذة عن كل نشاط منها :

النشاط التسويقي :

يمثل النشاط التسويقى ذلك النشاط الإنساني الذى يــتم ممارســته لإشــباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل ، بمراعاة ظروف المجتمــع وقيمه وتقاليده.

ومن أهم الأنشطة الفرعية التى يهتم التسويق بالقيام بها :

- تخطيط وتصميم المنتجات (السلع ، الخدمات ، الأفكار ، ...) التى يرغبها العملاء.
- تحديد الأسعار التى تمثل قيم للمنتجات بمراعاة مختلف العوامل المؤثرة.
- بيان المنافذ والسبل التى تسلكها المنتجات عند توزيعها.
- بيان السياسات الترويجية المختلفة للمنتجات كالإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر.

نشاط الإنتاج والعمليات :

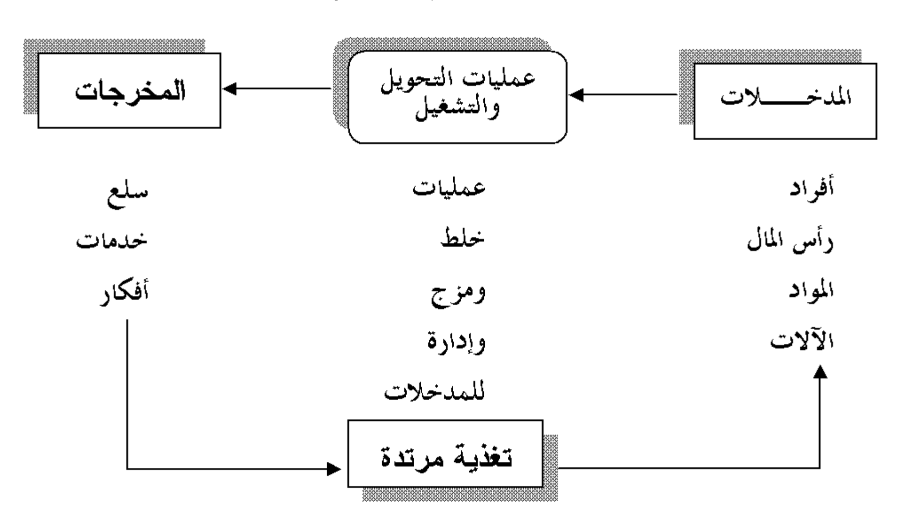
يعمل الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية ، حيث يعمد إلى إيجاد شـــيء لـــه قيمة، وقد يتم ذلك من خلال عملية تحليلية أو تصنيعية أو تجميعية ، كما قد تم بإجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام ، بالإضافة إلـــى إمكانيـــة

إتمام العملية الإنتاجية فى المنشآت الخدمية من خلال التأليف بـــين مجموعـــة المدخلات للفصول إلى مخرجات لها قيمة ينتظرها عملاء بذاتهم.

وعادة ما يمكن التعبير عن النظام الإنتاجي فى صورة عدة عناصر متكاملة يمثلها الشكل رقم (٢/١)

الشكل رقم (٢/١)

عناصر النظام الإنتاجي



ومن أهم الأنشطة الفرعية التى يهتم بها الإنتاج :

- تخطيط النشاط الإنتاجي الخاص بالعمليات والعمالة.
- التنبؤ وتقدير حجم الطلب وبالتالى الكميات الواجب إنتاجها.
- الجدولة الزمنية للإنتاج وتحديد أولويات العمل والتشغيل.
- تخطيط الطاقة الإنتاجية والاستثمارات فى الآلات والمعدات ونظم تحميلها
- تخطيط واختيار موقع المصنع ومراكز الإنتاج والخدمات.
- تصميم المصنع وتصميم مراكز الخدمات.

- تصميم نظم العمل وأساليب التشغيل.
- تحديد المزيج المناسب من العمالة / رأس المال / الآلات / المواد.
- الهيكل التنظيمي لقطاع الإنتاج والعمليات.
- الصيانة والوقاية العلاجية. الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء.
- مراقبة الجودة.

نشاط التمويل

يهتم التمويل فى المنظمة ببحث مصادر الأموال واســتخدامها ، وإجــراء عمليات التخطيط المالى ، والرقابة والتحليل المالى ، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة.

ولهذا نجد أن هناك العديد من الأنشطة التى تقع فى دائرة التمويل من بينها:

- التخطيط المالى والطرق والوسائل المستخدمة لإتمامه كالميزانيات النقديــة التقديرية وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة وتحليل التعادل.
- بحث مصادر التمويل الداخلية والخارجية وأهمية كل منها ومدى الاعتمــاد عليها.
- الاهتمام بإحداث التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الآجال.
- التقييم والرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات.
- إجراء دراسات الجدوى وتقييم مقترحات الاستثمار.
- التحليل والمراجعة المالية وحسابات التكاليف.. وغيرها

النشاط الخاص بالموارد البشرية :

تهتم إدارة الموارد البشرية بجميع الأنشطة المرتبطة بتحديــد احتياجــات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحهــا التعــويض

المناسب والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن بيان أهم الأنشطة التى تمارسها إدارة الموارد البشرية على النحــو التالى :

- تخطيط الموارد البشرية وما يتعلق بالقوى العاملة من عرض وطلب وتحليل وتصميم الوظائف هذا إلى جانب أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- تنمية الموارد البشرية وبحث عمليات التدريب والتطوير الفردى والجماعى.
- التعويض والتحفيز ويتضمن تقييم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب هــذا بجانب التحفيز الفردى والجماعى.
- صيانة الموارد البشرية وتشتمل على دراسة المنـــافع الماليـــة والخـــدمات الاجتماعية وتحليل الروح المعنوية والرضا الوظيفى.
- علاقات العمل وتشتمل على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفى وإدارة الحركة الوظيفية (النقل – الترقية – الاستقالة – المعاش)

فى ضوء العرض السابق لوظائف الإدارة ووظائف المنظمة يمكننا ملاحظة العلاقة الوثيقة بينهما من الشكل رقم (٣/١) الذى يوضح العلاقة المتداخلة بـــين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة.

الشكل رقم (٣/١)

العلاقة المتداخلة بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة

وظائف المنظمة / وظائف الإدارة	التسويق	الأفراد	الإنتاج	التمويل	المحصلة النهائية
التخطيط	××	××	××	××	×××
التنظيم	××	××	××	××	×××
التوجيه	××	××	××	××	×××
الرقابة	××	××	××	××	×××
المحصلة النهائية	×××	×××	×××	×××	××××

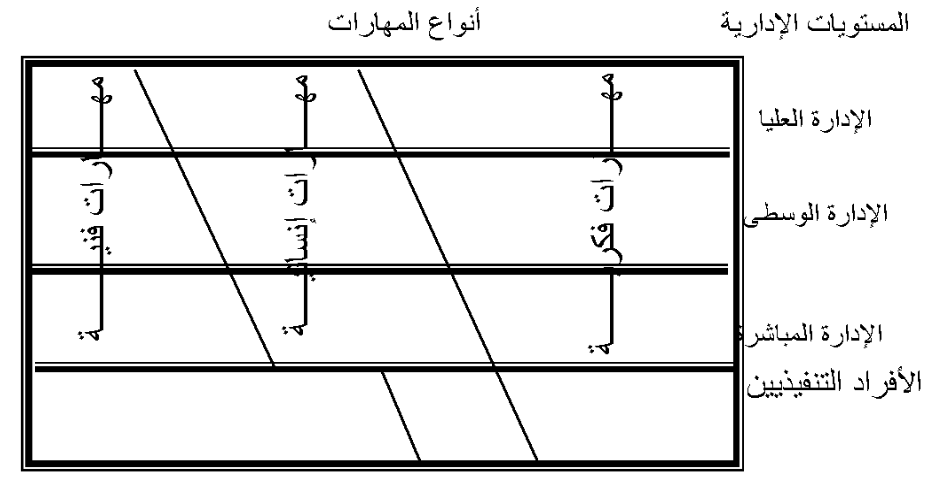
يتبين من خلال الشكل رقم (٣/١) أن المحصلة النهائية لوظائف الإدارة من جانب المديرين تفرض عليهم ضرورة الاهتمام المتكامل بكل عنصر من عناصر العلمية الإدارية ، كذلك الاهتمام بكل وظيفة من وظائف المنظمة حتى تكون المحصلة النهائية إيجابية مما يسهم فى تحقيق فعالية المنظمة فى جميع ممارستها.

المهارات اللازمة لممارسة العملية الإدارية :

إن ممارسة المهام الإدارية ليس بالأمر الهين ، فالوظائف الإدارية معقدة ومتشابكة ، وتتضمن العديد من الأبعاد ، ومن ثم فهى تتطلب الكثير من المهارات الواجب توافرها فى المدير حتى يتسنى له ممارسة عمله بنجاح ، ومع تعدد وتنوع تلك المهارات إلا أنه يمكن إدراجها فى ثلاث مجموعات جوهرية تتمثل فى : المهارات الفكرية ، والمهارات الإنسانية ، والمهارات الفنية. وتختلف درجة الحاجة إليها بحسب اختلاف المستويات الإدارية ، ويوضح ذلك الشكل رقم (٤/١)

شكل رقم (١/٤)

العلاقة بين المهارات الفكرية والإنسانية والفنية والمستويات الإدارية



المهارات الفكرية **Conceptual Skills** :

وتتمثل هذه المهارة فى الإدراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متكاملة، والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة ، ولذا تشمل تلك المهارة على التفكير الإدارى والقدرات التخطيطية والبراعة فى التعامل مع المعلومات والنظرة الثاقبة والبصيرة النافذة لتكوين الوحدة المتميزة بداخل التنظيم لتكوين المنظمة الرائدة والمتميزة فى الصناعة.

ويتطلب توفر هذه المهارة **مراعاة الأبعاد التالية** :

- القدرة على تكوين النظرة العميقة والموسيقية للبيئة المحيطة والوقوف على مختلف أبعادها وآثارها المختلفة.
- التمكن من التفكير الإستراتيجي والسيطرة على البعد الابتكارى حتى يمكن إحداث التطوير والتغيير.

- التشخيص والقدرة على تحديد طبيعة وظروف المشكلات والمواقف وذلـــك عن طريق التحليل والاختيار والفهم والاستيعاب.
- إن المهارات الفكرية مطلوبة لكل المديرين ولكنها مطلوبة بصورة أكثر لمن يشغلون المستويات الإدارية الأعلى.

المهارات الإنسانية **Human Skills** :

وتشير المهارات الإنسانية إلى قدرة المديرين على العمل مع أو من خـــلال الآخرين كأعضاء فى مجموعة متفاعلة تؤدى عملها بنجاح. ويتطلب توفير هذه المهارات العديد من الأبعاد من بينها :

- القدرة على حسن اختيار المجموعات المتآلفة والاستفادة من جهود الأفـــراد المتباينة والحصول على أفضل أفكارهم لتطوير منظماتهم.
- القدرة على حفز الأفراد وتشجيعهم وتـــدعيم ســـلوكهم الإيجـــابي وتقـــديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج.
- القيادة الفعالة لمجموعات العمل وذلك من خلال الإرشاد والتوجيه والتنسيق فيما بين الأفراد.
- إتمام الاتصالات الإدارية فيما بين مجموعـــات العمـــل بمختلـــف أشـــكال الاتصال الصاعد والهابط والأفقى.
- السعى الدائم لتخفيف الضغوط النفسية والتنظيمية الواقعـــة علـــى الأفـــراد والتدخل لإدارة الصراع التنظيمى بينهم بما ينعكس بالنتائج الإيجابية علـــى الأفراد والتنظيم.

المهارات الفنية Technical Skills

وتعنى المهارات الفنية الفهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارســـة المهام بإتقان ودراية ، وعادة ما ينعت أصحاب المهارات الفنية بالخبراء كل فى مجاله. ويتطلب توفير هذا المهارة العديد من الأبعاد من بينها :

- القدرة على السيطرة على الإجراءات والمداخل والطرق المتخصصة التى يمكن من خلالها اتخاذ الأعمال بكفاءة.
- التعرف الدقيق على المعدات والأدوات والوسائل الأزمة لممارسة مختلف مهام الوظيفة.
- الإلمام بمختلف علاقات الوظيفة الفنية بالوظائف الأخرى ذات الصلة بهـــا سواء كان ذلك قبلها أو بعدها حتى يتيسر أداء العمـــل بـــصورة متكاملـــة ومتناسقة.
- تتعدد صورة المهارات الفنية فى مختلف المجالات الهندسية أو التـــصنيعية المالية أو التسويقية ... وغيرها.
- تتطلب المهارات الفنية قدراً من الابتكار والتجديد لتنميتها والحفاظ عليها.

والمهارات الإدارية تختلف من مستوى إدارى إلى آخر ، كذلك فهى تتباين من حيث إمكانية اكتسابها والتمكن منها ، فالمهارات الفكريـــة تعـــد أصـــعب المهارات فى إمكانية التحصيل لحاجتها إلى وقت وخبرة وجهد فكرى وعقلى ، إلى جانب حاجتها إلى تنمية المهارات الفنية والإنسانية.

أما المهارات الإنسانية تحتاج قدر من الجهد لاكتسابها لارتباطها بالعلاقات بين الأفراد وارتكازها على اعتبارات الاخـــتلاف بـــين الأفـــراد عـــن القـــيم والاتجاهات والعواطف والصفات والخصائص الثقافية والحضارية وفيما يتعلق

بالمهارات الفنية فقد تبدو الأسهل فى السيطرة عليها لإمكانية تعلمها من خــلال نشاط التعلم والتوجيه والتدريب.

عناصر العملية الإدارية فى المنظمات من منظور إسلامى :

إن الوظائف الإدارية فى المنظمة الإسلامية لا تختلف عنها فى المنظمــات التقليدية إلا أن الأولى تحظى بطابع مميز يرتكز على المبادئ والقواعد التــى فرضتها الشريعة الإسلامية ، وهى وظائف متكاملة وشاملة تعمل على تحقيــق خيرى الدنيا والآخرة، ويمكننا تناول هذه الوظائف باختصار على النحو التالى:

أولاً : التخطيط الإدارى

يعد التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة والتى تعمل على توقع ما سيكون علي المستقبل والاستعداد لهذا المستقبل من خلال وضع الأهــداف ، وإجــراء التنبؤات اللازمة ، ورسم وصياغة السياسات وإعداد القواعــد والإجــراءات ، بالإضافة إلى وضع برامج العمل لكل نوع على أساس من المراحل التى تتكامل حتى يتم العمل أو النشاط فى النهاية وتقرير الإجراءات التى ينبغى أن يلتزم بها المنفذون ، وترجمة كل ما سبق فى صورة موازنات تقديريــة تبــين الأرقــام والحسابات اللازم لتحقيق الأهداف.

ولقد اهتم الفكر الإدارى فى الإسلام بوظيفة التخطيط ، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الأبعاد التالية :

١- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ، حيث يقول رب العزة جل وعلا علــى لسان يوسف عليه السلام : " قال تزرعون سبع سنين دأبا فمــا حــصدتم فذروه فى سنبلة إلا قليلا مما تأكلون ، ثم يأتى من بعد ذلك ســبع شــداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلا مما تحصنون ، ثم يأتى من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون " (يوسف : ٤٧ –٤٩) ومن الآيات يتــضح

ضرورة التخطيط على المدى البعيد ، فهذه الخطة قوامها خمس عـــشرة سنة مستقبلا تبين ما يجب أن يتبع حتى تمر البلاد من أزمتها.

٢- التدرج فى التخطيط ، بحيث تؤدى كل مرحلة تخطيطية إلى المرحلة التى تليها ، وواضح ذلك من الآيات السابقة عل لسان نبى الله يوســف عليـــه السلام ، فالسنوات السبع الأولى مهمة جداً للوصول إلى السنوات الـــسبع الثانية ، وتلك بدورها مهمة حتى تصل الأمور إلى السنة الختامية فى تلك الخطة.

٣- وضع الأهداف بدقة ، وذلك حتى تستقيم الأمور وتوحد الجهود فى سبيل الوصول إلى تلك الأهداف ، فيقول تعالى : " وإن هذا صراطى مـــستقيما فاتبعوه ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله ، ذلكم وصاكم بـــه لعلكـــم تتقون " (الأنعام : ١٥٣)

٤- الاستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة بأفضل السبل ، فيقول تعـــالى : " وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عـــدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم " (الأنفال : ٦٠)

٥- الاعتماد على الحقائق والمعلومات والبيانات الدقيقة والبعد عن التخمـــين والخيال ، والتقديرات العشوائية ، إذ لا يقوم التخطيط على الظن ، فلقـــد حذرنا الله سبحانه وتعالى من الاعتماد على الظن فى بنـــاء القـــرارات ، حيث يقول سبحانه : " يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً مـــن الظـــن إن بعض الظن إثم " (الحجرات :١٢) ويقول أيضاً " وما يتبـــع أكثـــرهم إلا ظنا، إن الظن لا يغنى من الحق شيئاً " (يونس : ٣٦)

٦- البدء بالأولويات عند التخطيط ، ويتضح لنا هذا من خطة نشر الـــدعوة الإسلامية ، إذ كانت محددة المنهج واضحة المعالم فى تـــدرجها فكانـــت

على النحو التالى : (أ) البدء بالدعوة سراً. (ب) البدء الأهل والعـــشيرة. (ج) الجهر بالدعوة فى الوقت المناســـب. (د) الاعتمـــاد علـــى الإقنـــاع والموعظة الحسنة. (هــ) رد الاعتداء بالاعتداء وعدم البـــدء بالعـــدوان. (و) تنظيم الحياة المدنية بعد استقرار الأوضاع. كذلك كان التركيز فـــى بداية الدعوة على تثبيت العقيدة والإيمان ومراعاة العبادات، ثم كان بعدها التركيز على المعاملات.

٧- تقدير الموارد والإمكانات المتاحة : فيقول تعالى : " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها " (البقرة :٢٨٦) ويقول أيضاً : " لا تكلـــف نفـــس إلا وســـعها" (البقرة ٢٣٣). مما يفرض ضرورة مراعاة القدرات المتاحة عند توزيـــع الأعباء والمسئوليات على الإدارة للقيام بها وتحقيق النتائج المرجوة.

٨- موازنة دور المنظمة ونتائج أعمالها ، والإحسان عنـــد إعـــداد الخطـــط وتنفيذها، يقول تعالى : " وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخـــرة ، ولا تـــنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك " (القصص : ٧٧) ، ممـــا يلزم المنظمة الإسلامية بمراعاة نتـــائج أعمالهـــا دنيويـــة وأخرويـــة ، والإحسان فى إعداد خططها ويقول على بن أبى طالب كرم الله وجهـــه " اعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا ، واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا ".

٩- الموضوعية والواقعية عند وضع الأهداف والخطط والبرامج فى حـــدود المتاح ومراعاة ظروف التطبيـــق ، والبعـــد عـــن الأمـــاني والتمنـــى والطموحات البراقة ، فالتخطيط ليس درباً من الخيال والأحلام الغارقـــة فى التفاؤل التام، فيقول تعالى : " دعهم يأكلوا ويتمتعوا ويلههـــم الأمـــل فسوف يعلمون " ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم : " الإيمان ما وقر فى القلب وصدقه العمل ".

١٠- يهتم التخطيط فى الفكر الإدارى الإســلامى بعمــارة الأرض واســتثمار الموارد المتاحة وتنميتها ، فيقول تعالى : " هــو أنــشأكم فــى الأرض وأستعمركم فيها " (هود : ٦١).

ثانياً : التنظيم الإدارى :

يهتم التنظيم كوظيفة إدارية ببيان العلاقات بين جماعة العمل ، وذلك لتحديد السلطات والمسئوليات ، فالتنظيم يرتبط بالعمل الجماعى ويقصد منــه ترتيــب الأشياء فى أوضاع معينة تيسر تحقيق أهداف الجماعة بأقل الجهــود وأقــصر الوقت وأدنى التكاليف. ولقد اهتم الفكر الإدارى الإسلامى بالتنظيم اهتماماً بالغاً، ويمكننا استقرار العديد من التوجيهات الإلهية فى القرآن الكريم تحــض علــى التنظيم فى مجتمعات النمل والنحل والطير ، أوليس الإنسان بأولى بأن يطبــق التنظيم فى أعماله وأنشطته من تلك المجتمعات غير الإنسانية، ومن بين الأبعاد التنظيمية التى يجب مراعاتها فى الفكر الإدارى والإسلامي ما يلى :

١- تأسيس البنيان التنظيمى على هدى من تقوى الله ورضوانه فيقول تعالى : " أفمن أسس بنيانه على تقوى من الله ورضوان خير أمن أسس بنيانه على شفا جرف هار فانهار به فى نهار جهنم ، والله لا يهدى القوم الظــالمين " (التوبة : ١٠٩) ، وهذا يفرض على المنظمة أن تحدد هيكلهــا التنظيمــى وتؤسسه إطار متكامل وواضح وعادل وذلك فى كافة وحداتها الإدارية وفى مختلف الوظائف والمهام التى تتطلبها طبيعة أعمالها بما يؤدى إلى تكاتف الجميع لتحقيق الأهداف المنشودة.
٢- مرعاه التدرج الهرمي والتسلسل الإدارى فى الهيكل التنظيمــى ، فيقــول تعالى : " وهو الذى جعلكم خلائف فى الأرض ورفع بعضكم فوق بعــض درجات ليبلوكم فيما أتاكم " (الأنعام : ١٦٥) ، كما يقول أيــضاً : " نحــن

قسمنا بينهم معيشتهم فى الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجـــات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا " (الزخرف : ٣٢) فلكل فرد مكانته وموضعه الذى يجيد العمل فيه من خلال مؤهلاته ومعلوماته واستعداداته وإبداعاته.

٣- توحد البنيان التنظيمى وتكامله ، ومساندة بعضه البعض ، فيقول تعالى : " والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض ، يأمرون بالمعروف وينهـــون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتـــون الزكـــاة ويطيعـــون الله ورســـوله " (التوبة : ٧١) ، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم "مثل المـــؤمنين فـــى توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشـــتكى منـــه عـــضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى" متفق عليه.

٤- تحديد السلطات وتوزيعها بالشكل الموضـــوعي ، ومراعـــاة الثقـــة عنـــد تفويضها على الآخرين ، فيقول تعالى : " يا أيها الذين آمنـــوا لا تتخـــذوا بطانة من دونكم لا يألونكم خبالا .... " (آل عمران : ١١٨) مما يشير إلى أنه لا ينبغى تفويض السلطات والاختصاصات إلا لمن يكون محـــل ثقـــة وأهلاً للأمانة التى تحملها.

٥- مراعاة وحدة الأمر ، والتوجيه ، والإشراف ، تنتظم الأعمال ويتم تنفيـــذها بعد ذلك بيسر بما لا يدع مجالاً للتضارب والازدواج فى ممارسة لأنـــشطة والأعمال.

٦- الاهتمام بالمركزية واللامركزية فى توزيع السلطات والمسئوليات بما يؤدى لإتمام الأعمال بسلاسة ودون تعقيد أو توقـــف ، فقـــد دلـــت التطبيقـــات الإسلامية فى مختلف النواحى السياسية والاقتـــصادية والاجتماعيـــة إلـــى اهتمام الفكر الإسلامى بالمركزية وقـــت ضـــرورة تطبيقهـــا ، وتطبيـــق اللامركزية فى الظروف المناسبة لها.

٧- تطبيق مبدأ الشورى قبل إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ، مما يتفق مـــع وجود السلطات الاستشارية التى تعمل على تدبر الأمر من مختلفة زواياه،

والوقوف على أراء واتجاهات مختلف الأفراد محل الاهتمـــام بموضـــوع القرار.

ثالثاً : التوجيه الإدارى :

يعد التوجيه العمل المستمر للمدير ،ويشير إلى قدرته على السير الـصحيح بمرؤوسيه ، وهدايتهم وتوجيههم ، مع إشاعة روح الـود والحـب والرضـا ، والتفاني والانتماء للعمل حتى تتحقق الأهداف المرجوة.

ولقد اهتم الفكر الإدارى الإسلامى بهذه الوظيفة اهتماماً كبيراً ففى القـرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة العديد من التوجيهات المرشدة لأبعـاد التوجيـه الإدارى نذكر منها :

١- الاعتماد فى التوجيه على الحكمة والموعظة الحسنة ، فيقول تعالى : " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هـى أحـسن " (النحل : ١٢٥).
٢- اللين والرحمة ومراعاة ظروف المرؤوسين ، يقول تعالى : " فبما رحمـة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فـاعف عنهم ، واستغفر لهم ، وشاور فى الأمر ، فإذا عزمت فتوكـل علـى الله " (آل عمران : ١٥٩).
٣- العدالة عند توجيه المرؤوسين وإرشادهم ، وعدم التحيز للون أو جنس أو طبقـة ، يقول تعالى : "يا أيها الذين أمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولايجـرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا ، اعدلوا هو أقرب للتقوى" (المائدة : ٨).
٤- وحدة الأمر ، فيجب أن يكون هناك قائد واحد لكل مرؤوس حتى لا يحدث التضارب أو التناقض فى التوجيهات ، فيقول الرسول الكـريم صـلى الله عليه وسلم : " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمـروا علـيهم

أحدهم " ، وهذا يسهم فى تحديد المسئولية ونطاقها وبيان واجبات كل فـــرد ومصدر توجيهه.

٥- رعاية المرؤوسين والمسئولية عن أحوالهم من قبل القائد ، فيقول الرســـول الكريم صلى الله عليه وسلم : " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ".

٦- السمع والطاعة من قبل المرؤوسين للأوامر وتعليمات رؤســـائهم ، يقـــول تعالى : " يا أيها الذين أمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول ، وأولى الأمـــر منكم ، فإن تنازعتم فى شئ فردوه إلى الله وإلى الرسول إن كنتم تؤمنـــون بالله واليوم الأخر ، ذلك خير وأحسن تأويلا " (النـــساء : ٥٩) ، ويقـــول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم : " على المرء السمع والطاعة فيمـــا أحب وكره ، إلا أن يؤمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة ".

٧- حث القائد على التعاون والترابط وتضافر الجهود للوصول إلـــى الهـــدف المشترك ، يقول تعالى : " وأطيعوا الله ورســـوله ولا تنـــازعوا فتفـــشلوا وتذهب ريحكم واصبروا إن الله مع الصابرين " (الأنفال : ٤٦).

٨- القدوة الصالحة ، يجب على المدير أن يكـــون مثـــالاً طيبـــاً ليقتـــدي بـــه مرؤوسيه، يقول تعالى : " أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب ، أفلا تعقلون " (البقرة : ٤٤) ويحتم ذلك على المدير أن يبدأ بنفسه قبل أن يأمر بفضيلة أو ينهى عن رزيلة.

٩- حسن الخلق والتعامل بالتى هـــى أحـــسن ، يجـــب أن يتحلـــى الـــرئيس والمرؤوس بحسن الخلق فى المعاملة والالتزام بالأمانة والصدق والعدالـــة والالتزام ....

١٠- المهارة والخبرة فى معالجة الأمور ، وسهولة اتصال المرؤوسين برئيسهم عند الحاجة ، وكذلك سهولة اتصال العملاء بالمسئولين فى المنظمة عندما تقضى الظروف ذلك.

١١- التحفيز الإيجابي أساس عملية الحفز والدفع للعمـــل بإتقـــان ، ومراعـــاة الحوافز المعنوية بالشكر والتقدير ، مع عدم إهمال الحوافز السلبية وتطبيقها عند الضرورة.

رابعاً : الرقابة فى الإدارة الإسلامية :

تعنى الرقابة الإدارية التأكد من أن العمليات التنفيذية تسير وفق ما خطط لها من قبل ، والرقابة عملية مستمرة قبل وأثناء وبعد التنفيذ وليس فقد بعد إتمـــام الأعمال والأنشطة وذلك حتى يمكن تدارك الأخطاء وسرعة اتخاذ الإجـــراءات التصحيحية ، والرقابة ضرورية فى المنظمات كضرورة باقى الوظائف إن لـــم تزد عليها لكونها تعطى إشارة الاطمئنان لسير العمليات ، أو تلفت النظر إلـــى ضرورة التدخل لتفادى الأخطاء أو إصلاح ما وقع منها. ولقـــد اهـــتم الفكـــر الإدارى الإسلامى بتلك الوظيفة من عدة وجوه يمكننا أن نذكر منها :

١- الإيمان بضرورة الرقابة أولاً بأول بما يحسن من أداء الأعمال ويدعم إتقان الأداء ، يقول تعالى : " وقل اعملوا فسير الله عملكم ورسوله والمؤمنـــون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملـــون " (التوبـــة : ١٠٥).

٢- تعد الرقابة الذاتية أهم أنواع الرقابة فى الفكر الإسلامى ، فيقول تعـــالى : " ما يلفظ من قوله إلا لدية رقيـــب عتيـــد " (ق : ١٨) ، ويقـــول أيـــضاً : " فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ومـــن يعمـــل مثقـــال ذرة شـــراً يـــره " (الزلزلة : ٧-٨) ، والرقابة الذاتية تشير إلى رقابة الفرد على نفسه مـــن داخله ، فهو يراجع نفسه ويحاسبها على تصرفاته وسلوكه وأعماله وأفعاله قبل أن يتدخل غيره وفى ذلك يقول الرسول عليه الصلاة والسلام: " الكيس

من دان نفسه وعمل لما بعد الموت " ويقول عمر بن الخطاب رضـــى الله عن: " حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وتزينوا للعرض الأكبر ، إنما يخفف الحساب يوم القيامة على من حاسب نفسه فى الدنيا ".

٣- تمثل الرقابة الداخلية رقابة المديرين والمشرفين على أعمـــال مرؤوســـيهم وسلوكهم فى العمل للتأكد من حسن سير العمليات وتيسرها حـــسبما اتفـــق عليه مسبقاً لتصل المنظمة إلى أهدافها المشتركة بأيسر السبل فالكل يسعى لتحقيق أهدافاً واحدة.

٤- الاهتمام بالرقابة السابقة ، والتى يطلق عليها البعض الرقابة المانعـــة ، أى المانعة لوقوع الأخطاء والانحرافات ، وهى بمثابة الوقاية مما يفرض على المديرين التوجيه السليم والنصح السديد لمرؤوسيهم عند التنفيذ وبيان كيفية تجنب الوقوع فى الأخطاء ، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم : " مثـــل القائم على حدود الله والواقع فيها كمثل قوم إستهموا على ســـفينة فأصـــاب بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها ، فكان الذين فى أسفلها إذا اسقوا مروا على من فوقهم ، فقالوا لو أنا خرقنا فى نصيبنا ولم نؤذ من فوقنا فإن تركـــوهم هلكوا وهلكوا جميعا ، وإن أخذوا على أيديهم نجوا ونجوا جميعاً " صحيح البخارى.

٥- الاعتماد على المعايير والمقاييس لتكون أساساً للمحاسبة ، فمن الضرورى حتى تتم الرقابة على نحو علمي سليم أن تكون هناك أسس ومعـــايير يـــتم الرقابة بناء عليها ، يقول تعالى : " هو الذى أرسل رسوله بالهدى وديـــن الحق ليظهره على الدين كله وكفى بالله شهيدا " (الفتح :٢٨) وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يقول لأصحابه : " أرأيتم إن استعملت عليكم خير

من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما على ؟ قالوا : نعم ، قـــال : لا ، حتى أنظر فى عمله أعمل بما أمرته أم لا ".

٦- ضرورة وجود الرقابة الخارجية ، وهى تمثل جهات الرقابة الخارجية على أعمال وأنشطة المنظمة وقد تكون رقابة سابقة كما تكون رقابـــة لاحقـــة، فالرقابة السابقة تتم عن طريق التعليمات والأوامر والبيانات التى تصدرها الأجهزة المختصة والواجب إتباعها والسير على هداها ، أما الرقابة اللاحقة فتتم من قبل الجهات الخارجية المختصة للتأكد من حسن ســـير العمليـــات للوقوف على نتائج الأعمال.

٧- الإيمان بوجود الرقابة المجتمعية ، إذ يركز الفكر الإدارى الإسلامى علـــى وجود ذلك النوع من الرقابة لحماية المجتمع بوجه عام مـــن الوقـــع فـــى انحرافات تسبب الأضرار لفئات منه ، فيقول تعالى : " كنـــتم خيـــر أمـــة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنـــون بـــالله " (آل عمران : ١١٠) ويقول أيضاً : " ولتكن منكم أمة يدعون إلـــى الخيـــر ويأمرون بالمعروف وينهـــون عـــن المنكـــر وأولئـــك هـــم المفلحـــون " (آل عمران : ١٠٤).

٨- وجوب الاهتمام بدور رقابة المستويات الإدارية الأدنى والاعتراف بدورها فى تقويم الأداء ، فيجب على المدير أن يشجع العاملين على تقديم آرائهـــم واقتراحاتهم التى تساهم فى حل المشكلات وتـــصحيح الانحرافـــات التـــى تواجهها المنظمة لكونهم اقرب إلـــى عمليـــات التنفيـــذ وأدرى بتفاصـــيل ومعلومات قد تغيب عن الرئيس الأعلى.

أخلاقيـــات الإدارة :

إن القضايا الأخلاقية متكاملة ومترابطة بعضها مع البعض الآخر ، وغالبـــاً ما تتضمن الأبعاد العقلية والمعرفية بجانب الأبعاد العاطفية والوجدانية ويـــؤثر كل منها على السلوك والتصرف الإنساني.

والفكر الفلسفي الغربي يدين بالكثير للمفكرين الإغريق القـــدماء – ســـقراط وأرسطو وأفلاطون وآخرين – الذين بحثوا القضايا الأخلاقية وحاولوا ارتقـــاء الطرق المنطقية وإدخالها فى التفكير الأخلاقى ، وتبعهم العديد فـــى العـــصور الوسطى وعصور النهضة وفى العصر الحديث هناك العديد ممـــن يعتمـــدون ويستمدون من هذا التراث الفلسفي ويدعمونه.

هذا ، وفى جميع الأديان السماوية نجد أن النصيب الوافر من الرسالة يبنى على الأساس الأخلاقى فى التعامل ، وكل نبى أو رسول صاحب خلق حميـــدة وينادى الناس بضرورة التمسك بالأخلاق الحميدة.

فلقد حمل الرسول صلى الله عليه وسلم شرف الرسالة المحمدية إلى النـــاس والتى تدعوهم إلى التمسك بالأخلاقيات فى التعامل مع جميع الأطراف فى جميع الأوقات ولجميع الأغراض والغايات ويصفه رب العـــزة جـــل وعـــلا فيقـــول سبحانه : " وإنك لعلى خلق عظيم ".

وفى مجال الأعمال والمعاملات تطلق الأخلاقيات عمومـــاً علـــى القواعـــد والمبادئ والقيم التى تنعكس على سلوك وتصرف الأفراد فى المواقف المختلفة فالقواعد الأخلاقية المتعارف عليها تقبل الأمانـــة والوفـــاء بالوعـــد ومـــساعدة الآخرين واحترام حقوق الإنسان على أنها أخلاقيات صحيحة وسليمة ، بينمـــا

السرقة والخداع وإلحاق الأذى والضرر بالآخرين تعد أخلاقيات خاطئة وغيـــر مقبولة ويجب محاربتها فى المجتمعات الراقية.

وتعد القيم الإنسانية أحد ركائز الأخلاقيات فهى نقطة البداية فـــى التحليـــل الأخلاقى حيث تمثل المبادئ والركائز والمعتقدات الجوهرية والدائمـــة حـــول الأحوال والظروف المرغوبة التى تؤدى لتحقيق أهداف الحياة الإنسانية.

ويوضح الجدول رقم (١-١) مجموعتان للقيم الإنسانية كوسيلة وغاية يسعى الإنسان إلى تحقيقها.

ويجب الأخذ فى الاعتبار أن أخلاقيات الأعمال لا تمثل مجموعة خاصة من القواعد الأخلاقية المختلفة عن الأخلاق عامة ، ويمكن تطبيقها والالتزام بها فى مجال الأعمال فقط ، فأخلاقيات الإدارة هى بكـــل بـــساطة تطبيـــق للقواعـــد الأخلاقية العامة فى مجال الأعمال والمنظمات.

ويبدو من الشكل رقم (٥/١) العلاقة بين القيم والاتجاهات والسلوك.

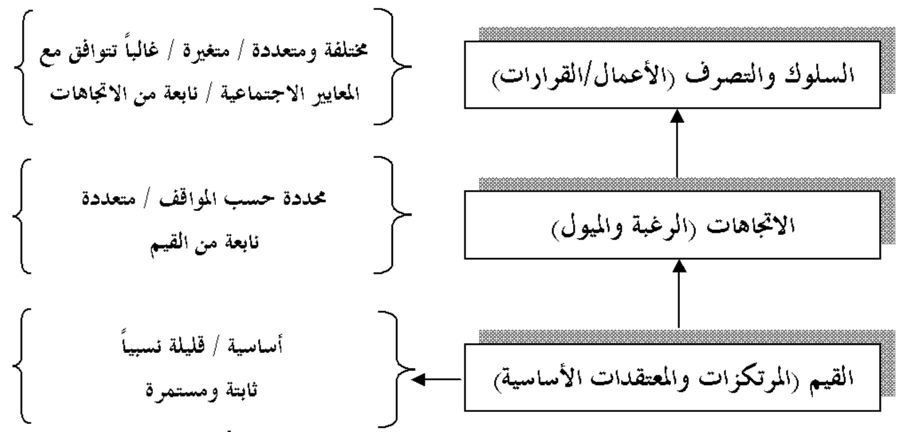
جدول رقم (١-١)

مجموعتى القيم الإنسانية

القيم (الوسيلة)	القيم (الغاية)
- الطموحات والآمال (الإلهام والعمل الجاد)	- الحياة المريحة (الرخاء)
- الفكر المتعمق (تفتح العقل)	- الحياة الممتعة (النشاط والإثارة)
- المقدرة (القدرة والكفاءة)	- الإنجاز (إنجازات مستمرة)
- البهجة (الفرح ورقة القلب)	- السلام (البعد عن الصراع والحرب)
- النظافة (النظام والأناقة)	- الجمال (الطبيعة / الفنون)
- الشجاعة (الدفاع عن العقائد)	- المساواة (تكافؤ الفرص / الأخوة)
- التسامح (العفو عن الآخرين)	- أمن الأسرة (الاهتمام بالمقربين)
- العون (مساعدة الأخريين)	- الحرية (الاختيار الحر والاستقلال)
- الأمانة (الوفاء/الإخلاص)	- السعادة (القناعة)
- الإبداع (الخلق والابتكار)	- التنسيق الداخلى (التحرر من الصراع الداخلى)
- الاستقلال (الاعتماد على النفس - والكفاءة الذاتية)	- الحب الناضج (التكامل المادى والمعنوى)
- القدرة العقلية (الذكاء)	- الأمن القومى (الحماية من المخاطر)
- المنطقية (التعقل والموضوعية)	- المتعة (حياة الترف والاستمتاع)
- الحب (العاطفة والحنان)	- النجاة (الحياة الآمنة)
- الطاعة (الاحترام وأداء الواجب)	- احترام الذات (تقدير الذات)
- الأدب (الكياسة)	- التقدير الاجتماعى (الاحترام والإعجاب)
- المسئولية (الالتزام)	- الصداقة الحقيقية (علاقات حميمة)
- السيطرة على النفس (تنظيم الذات)	- الحكمة (فهم متكامل للحياة)

شكل رقم (١/٥)

العلاقة بين القيم والاتجاهات والسلوك



وسنعرض في هذا الصدد لموضوعين يتعلق كل منهما بالأخلاقيات الإدارية وذلك على النحو التالى :

أولاً : السلوك الأخلاقى :

يشير السلوك الأخلاقى إلى " التصرف التسليم من جانب الأفراد ، والمقبول من جانب المنظمة والمجتمع " وبهذا فإن أخلاقيات الأعمال تشمل تلك المعتقدات السائدة عن الإيجابيات أو الأشياء الصحيحة المتعلقة بالسلوك والتصرف الإنساني " **وتأسيساً على ذلك تتمثل أهم سمات السلوك الأخلاقى فى مجال الأعمال فيما يلى :**

(١) الانسجام بين العوامل الإنسانية والعوامل المادية

يعمل الأفراد فى جو مادى ومعنوى تختلط فيه الأعمال والآلات والأفكار والاتصالات والأداء والأزمان ... وغيرها من المتغيرات ، ولهذا فمن الضرورى إيجاد سبيل لتحقيق الانسجام بين العوامل المادية والعوامل الإنسانية

يتضح جلياً من دراسة وتحليل المناخ التنظيمـــى الـــسائد ، وروح الجماعـــة ، وروحها المعنوية ، وسلوكها ، ومدى رضاها عن العمل وما ينتج عـــن ذلـــك وغيره يمكن وصفه بالسلوك الأخلاقى للأعمال.

(٢) الاعتماد على الموضوعية فى الحكم على الأشخاص والأشياء :

إن التصرف الأخلاقى إن كان أساسه ومنبعه النفس البشرية بمجموعها ، إلا أن السلوك الأخلاقى يرتبط بالغير أكثر من ارتباطه بالنفس وذلك لأن الأخلاق ترتبط بالموضوعية (غير الذاتية) ، فإذا لم يتـــسم الـــسلوك بـــسلطة وهيمنـــة الموضوعية فالحديث عن السلوك الأخلاقى يصبح وهم وخيال خادع.

(٣) التكامل والشمول :

السلوك الأخلاقى سلوك متكامل شامل لا يتجزأ بمعنى أن المنظمـــة ككـــل يجب أن تسير فى ظل هذا السبيل ، ومن ثم فإن نظام المنافسة الـــذى تنتهجـــه يجب أن يتسم بالأخلاق ، كما أن وسائلها ورسائلها الإعلاميـــة أيـــضاً تكـــون أخلاقية ، والمديريون داخل المنظمة يجب أن يتسموا بـــالأخلاق ، والعـــاملين داخل المنظمة يجب أن يتصفوا بالسلوك الأخلاقى ... وهكذا وبشكل كلى ، فإن تحقيق الاستراتيجية الأخلاقية الملائمة للمنظمة الحديثة لا يمكن تحقيقها بسهولة من خلال الاعتماد على الاستقامة الأخلاقية للمديرين فقط.

(٤) الاعتماد على مقاييس ومعايير يقبلها المجتمع لسلوك وتصرف الأفراد:

إن التصرف والسلوك الأخلاقى يبنى على مقاييس ومعـــايير تهـــتم بخلـــق الإيلاف والتوافق بين الفرد ومجموعة الأفراد والعناصر والمتغيرات الأخـــرى المحيطة ، وذلك فى ظل محددات وقيم مجتمعية تنبع من دين وحضارة وتراث وثقافة هذا المجتمع.

ثانياً : المستثمر الأخلاقى :

غالباً ما يشهد المناخ التنظيمى بعض الصراعات والتناقضات التنظيمية التى ترجع للعديد من الأسباب من بينها صراع الدور وغموضه أحياناً ، والأطمـــاع البشرية أحياناً أخرى ، ومع هذه الأسباب وغيرها لا يمكن القول بأن أخطـــاء المنظمة أو جنوحها يرجع فقط لإدارتها ، بل يتحمل المساهمون أيضاً مسئولية معنوية تجاه منظماتهم – بجانب مسئوليتهم المادية – تهدف إلى وضع المـــسار الأخلاقى والتدخل بين حين وآخر لتصحيح طرق أدائه.

والمستثمر الأخلاقى يمثل الفرد أو الجهة الذى / التى يراعى وهو يـــصيغ إستراتيجية المنظمة ويـــضع خططهـــا الاتجاهـــات والمتغيـــرات الأخلاقيـــة والاجتماعية نصب عينيه بحيث يساعد منظمته على حل أو إيجاد سبل مواجهة المشكلات الاجتماعية.

وليس من الضرورى أن يكون المستثمر الأخلاقى مـــساهم فـــى منظمـــة اقتصادية ، بل قد يكون بجامعة أو هيئة تأمين ومعاشـــات أو شـــئون البلديـــة ومختلف نشاطاتها ... فهذه المنظمات وغيرها غالباً ما يكون لها دوراً هاماً فى مجال التأثير والاستثمار فى النطاق الأخلاقى للعديد من المنظمات الأخرى.

ولتطبيق استراتيجية فعالة فى هذا الـــصدد يمكـــن الاعتمـــاد علـــى أحـــد بديلين هما :

١- تبنى المستثمر الأخلاقى (المنظمة) لمقياس أو دليل أو دســـتور معـــين يسترشد به المسئولين فى اتخاذ قراراتهم وتنظيم إجراءاتهم ومع بساطة هذا البديل وسهولة إلمام الجميع به ، إلا أنه **يعاب** عليه تحديد مجالات ونواحى التفكير فى الأخلاقيات مما يحـــد مـــن مجـــالات التـــصرف الأخلاقى لمختلف المواقف.

٢- ترك المستثمر الأخلاقى (المنظمة) الحرية للمسئولين للتـــصرف بنـــاء على مدى فهمهم واستيعابهم للنواحى الأخلاقية الصحيحة. ومع أهميـــة هذا الاتجاه فى فتح مجالات جديدة للتفكير فـــى التـــصرف الأخلاقـــى ومساعدته فى المبادأة والابتكار لنهج الطرق والسبل المسايرة لمختلف المواقف ، إلا أنه قد يشتت الجهود ويعطى الحرية للأفراد بصورة قـــد لا تبدو منسجمة متكاملة مما يحدث التضارب.

❍ الفصــل الثانى ❍

تطور الفكر الإداري
Historical Foundations of Management Theories

✍ بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- الإدارة فى العصور القديمة (قبل الميلاد)
- الإدارة بعد الميلاد وحتى أوائل القرن التاسع عشر الميلادى
- الإدارة فى القرن التاسع عشر والقرن العشرين الميلاديين
  - النظرية الكلاسيكية
  - النظرة الإنسانية (الكلاسيكية الجديدة)
  - النظريات الحديثة فى الإدارة

µ

يعد الفكر نتاج لتشغيل المخ البشرى أفضل نعم الله على الإنسان فـــى هـــذه الدنيا. والفكر فى مجال الإدارة وتطبيقاتها بمعناها الواسع مخلوق مع الإنـــسان وذلك منذ ولادته ومنذ وجوده على هذه الأرض. فإذا قـــصدنا بـــالإدارة أنهـــا مجموعة الجهود فى المستقبل فى ظل ظروف بيئية معينة فكـــم تحتـــاج تلـــك الجهود إلى فكر ... بل فكر ثاقب ومتعمق فكر يحلل ويرتب فكر يتنبأ ويتوقـــع فكر يخصص ويوزع. وبهذا فالإنسان لا يمكنه العيش على هـــذه الأرض دون أن يفكر بطريقة إدارية أى يبحث ويتوقع فى أمور المستقبل ، ويرتب وينـــسق العلاقات المختلفة بينه وبين الآخرين ، ويتصل ويحفز ويراقب ويتابع ما خطط له ليتأكد من حسن سير العمل والإنتاج.

إن الفكر الإداري قديم قدم ممارسة الإنسان لنشاطه وعمله وعلاقاته ، وفى هذا الفصل نعرض تطور الفكر فى مجال تطبيقـــات وممارســـات الإدارة فـــى العصور المختلفة مع التركيز على الفترة الزمنية والأخيرة تلك التـــى ســـجلها الكتاب والباحثين وأتيحت بالنسبة لها المراجع والكتابات الموثقة.

ولذا نتناول فى هذا الفصل النقاط التالية :

- الإدارة فى العصور القديمة (قبل الميلاد)
- الإدارة بعد الميلاد وحتى أوائل القرن التاسع عشر الميلادى
- الإدارة فى القرن التاسع عشر والقرن العشرين الميلاديين

الإدارة فى العصور القديمة (قبل الميلاد) :

تشكلت النظريات والمدارس والأساليب الإدارية فى القرنيين التاسع عشر ، والعشرين الميلاديين ، وما يتعلق بالفترات السابقة على ذلــك فيمثــل شــواهد واجتهادات توصل إليها الكتاب من استقراء الأحداث والممارســات واســتنباط نشاط إدارى هنا وآخر هناك.

وفيما يلى ننقل للقارئ بعضاً من الشواهد التى تناولها العديد من الكتاب عن الإدارة فى العصور القديمة.

١- مارس قدماء المصريين منذ ٣٠٠٠ سنة قبل الميلاد العديد من الأنــشطة الإدارية ، حيث طبقوا بعض صور الإدارة الحكومية على مدى واســع ، ومارسوا التركيز الإدارى ، وعرفوا ظاهرة التخصص وتقسيم العمــل ، هذا وتعد الأهرام فى الجيزة والمقابر العديدة فى جنوب الوادى من الآثار التى تشهد على الجهد الفنى والإدارى المصرى فى التطبيق قبــل ســتة آلاف سنة.

٢- دلت الوثائق التاريخية أن الحضارة الصينية القديمة احتوت على كثير من صور الممارسة فى مجال الإدارة وخاصة فى مجال التوظيف والتعيين ، فلقد كان كونفوشتوس – الفيلسوف والحكيم الصينى – يحث الحكام على الاختيار الدقيق للعالمين من ذوى الكفاءة والنزاهة ، كما يروى الــبعض أنهم كانوا يحرصون على إجراء الاختبارات كل ثلاثة سنوات للعــاملين للوقوف على مدى تقدمهم والتعرف على مدى صلاحيتهم للاستمرار فــى العمل.

٣- خلقت الحضارة البابلية العديد من الآثار الدالــة علــى مــدى الاهتمــام بالمعاملات التجارية وإدارتها بفعالية هذا إلى جانب اهتمــام حمــورابى بالعديد من المفاهيم الإدارية لتنظيم نشاط تــداول الأمــوال والأراضــى

والعقارات والتجارة والأسرة والعمل ، ومن بين تلك المفاهيم ما يتعلــق بالأجور والحوافز، والرقابة والمتابعة والمسئولية والسلطة ، ... وغيرها.

٤- اهتمت الجهود اليونانية بالبحث العلمي والتدقيق فــي ممارســة نــشاط الشركات التجارية ، كما اهتمت بالتخصص فى مجال العمل ، وتنمــيط الأعمال والأنشطة الخاصة بكل مهمة مما يؤدى للدقة والسرعة فى إنجاز الأعمال. لقد نظرت الحضارة اليونانية إلى الإدارة على أنها وسيلة لتحفيز الأفراد والوصول إلى الوسائل والطرق الناجحة للتعامل وتحقيق أفــضل إنجاز.

الإدارة بعد الميلاد وحتى أوائل القرن التاسع عشر الميلادى:

لم تحظ هذه الفترة باهتمام الكتاب والباحثين فيمــا يتعلــق بالكتابــة عــن الممارسات والتطبيقات الإدارية ، اللهم إلا القليل من الكتابة عن الفكر الإدارى فى المسيحية ، والإدارة فى المنظور الإسلامى وما شهده عصر الإقطاع ومــا تلاه من بزوغ عصر النهضة وبداية اليقظة الفكرية وما صاحبها من تطورات فى الفكر الإدارى وتطبيقاته فى القرن السادس عشر الميلادى.

قامت الثورة الصناعية فى النصف الثامن عشر الميلادى ومعهــا ظهــرت القوى المحركة والآلات والعامل الفنى المتخصص الــذى زادت حاجتــه إلــى الإرشاد والتوجيه والتحفيز والرقابة ، ومن ثم بدت الحاجة إلى إدارة الإمكانيات والموارد المادية البشرية والتنسيق فيمــا بينهــا لتحقيــق الأهــداف الفرديــة والتنظيمية. وإن وجه الاهتمام للأهداف الفنية ودراســة وتحليــل المــشكلات الاقتصادية بصورة أكبر من الاهتمام بالمجالات الإدارية فى صورها المختلفة.

الإدارة فى القرن التاسع عشر والقرن العشرين الميلاديين

النظرية الكلاسيكية Classical Perspective

بدأت الكتابات الإدارية بشكلها الرسمي والموثق منذ حوالى مائة وخمسين عاماً ، إذ كانت الخطوات الأولى لتسطير أواخر القرن التاسع عشر فظهرت حينئذ التوجيهات المشيرة إلى جهود وأفكار العلماء وباحثين أفاضل فى مجالات إدارية متعددة أطلق عليها ما أسماه العلماء بالنظرية التقليدية أو الكلاسيكية.

لقد ظهرت العديد من المشاكل مع ظهور نظام المصنع فى القرن الثامن عشر والتاسع عشر مثل اختيار موقع المصنع ، تصميم الهيكل التنظيمى ، وتدريب العاملين (الذين لا يتحدثون الإنجليزية لأنهم نازحين ومهاجرين) ، ومشكلات جدولة الإنتاج ، عمليات التصنيع والتمويل المعقدة ، بالإضافة إلى مشكلات التعامل مع عدم الرضاء لدى العمال والإضراب وغيرها.

واستجابة لهذه المشكلات والمتغيرات كانت الدراسات والنظريات المتعددة فى هذا الصدد والتى أطلق عليها بعد ذلك النظرية الكلاسيكية التى تنقسم بدورها إلى ثلاث مدارس على النحو التالى :

المدرسة العلمية **Scientific Management** :

ترجع أصول المدرسة العلمية فى الإدارة إلى جهود عدد من العلماء والباحثين الأوائل ، من بين هؤلاء الرواد :

١ – فردريك ونسلو تايلور (١٨٥٦ – ١٩١٥) Frederick W. Taylor

بدأ تايلور دراساته وهو ما زال مهندساً صغيراً ، إذ مثلت مشكلات المصانع والإنتاجية من وجهة نظره ناتجاً للممارسات الإدارية السيئة وليست ناتجاً للأبعاد الفنية أو المتعلقة بالعمالة. وأكد أن إتباع الإدارة العلمية سيؤدى لحل العديد من المشكلات التى تواجه المنشآت. كما أكد على اتخاذ القرارات بناء على قواعد محددة وإجراءات دقيقة.

لقد بدأ تايلور عاملاً عادياً ، وفى خلال ثمانى سنوات تدرج فى المناصــب حتى أصبح مساعد مهندس ثم كبير المهندسين فى المــصنع ، واســتمر فــى دراساته المسائية حتى أمكنه الحصول على الماجستير فى الهندسة وقدم تايلور العديد من البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة العلمية ، ومنها بحثــه الــشهير أسس ومبادئ الإدارة العلميــة The principles of Scientific Management الذى نشره عام ١٩١١ واعتبره العلماء حجر الزاوية فى حركة الإدارة العلمية.

ويُدعى فردريك تايلور بــ " أبو الإدارة العلمية " وذلك لأنه ابتكر الثــورة الفكرية المتعلقة بالطرق العلمية المتعلقة بتطوير الأداء فى العمل.

ويعتقد تايلور أن الفائدة ستحقق لكل من الشركات والعاملين إذا اتبعت طرق وأساليب ونظم العمل بدقة وانتظام ، فالإنتاجية ستتحسن وستتزايد ، كما ستحقق الكفاءة للعملية الإدارية ، بشرط أن يلح التطبيق العلمى كــل مهمــة ونــشاط تمارسه المنظمة.

وتتمثل الأسس التى حددها تايلور لممارسة الشركات الإدارة العلميــة فــى المبادئ الأربعة التالية :

١- تطبيق الأسلوب العلمى لكل وظيفة وإجراء عمليات القياس بدقــة لتنفيــذ العمل والاعتماد على الطرق ذات الكفاءة العلمية لجميع الأنشطة لضمان استمرارية النمو. وفى هذا الصدد يجب علــى الإدارة دراســة الحركــة والزمن لتحديد أفضل السبل لأداء كل نشاط أو وظيفة.

٢- الاختيار العلمى الدقيق للعمال بالمهارات والقدرات اللازمة لكل وظيفــة، مع تدريب العمال على الأساليب ذات الكفاءة العالية لتنفيذ المهام الوظيفى لاختيار العاملين بدقة،بالإضافة إلى وضع الــنظم المتكاملــة لتــدريبهم، بجانب بناء المعايير اللازمة لقياس مدى التقدم فى الإنجاز.

٣- التأكيد على تحقيق التعاون من خلال نظم الحوافز وتحسين بيئة العمل بما يدعم تعظيم نتائج العمل. ويمكن للإدارة تحقيق ذلك من خلال تنمية نظم الحوافز مثل الأجر بالقطعة ، والمكافاءات المرتبطة بالإنتاجية وتـــوفير ظروف العمل الآمنة باستخدام الطرق الأكثر مناسبة.

٤- توزيع المسئولية على الإدارة والعمال إذ يجب أن يقوم العمال بالعمل فى مجموعات بما يؤدى لأفضل أداء. ويختص المـــسئولين ذوى القـــدرات الفكرية العلمية بالإدارة ، بينما يقوم البعض الآخر ، بمتابعـــة عمليـــات التنفيذ. وفى هذا الصدد يجب على الإدارة أن تحدد الفئة المسئولة وتقلدها مناصبها القيادية ، وتخلق الإدراك بالمسئولية أيضا لدى العمل لتحقيـــق نتائج العمل المرجوة من خلال تخطيط المهام ومساعدة العاملين لتحقيـــق تلك النتائج.

لقد أصبحت الإدارة العلمية هى السبيل لتعظيم الكفاءة من خلال دراســـاتها لعمل الأفراد وأنشطتهم ، واهتمامها ببناء المعايير الصارمة لـــلأداء الفعـــال ، فالعمال يتم تعيينهم لشغل الوظائف اعتمادا على قدراتهم ومهاراتهم ، هذا إلـــى جانب تركيزها على التحفيز المادى للعمال لدفعهم لبذل أقصى الجهد. ولقد طور تايلور مبدأ الأجر بالقطعة لحث الأفراد على زيادة الإنتاج.

ومما سبق يمكن القول أن مساهمات تايلور قد تركـــزت حـــول : تحليـــل الوظائف ، ودراسات الحركـــة والـــزمن ، وتنمـــيط العمليـــات والإجـــراءات وتوحيدها، وأساليب وطرق تحقيق الكفاءة فى العمل ، وقياس الإنتاجية.

٢- **فرانك جلبرث (١٨٦٨ – ١٩٢٤) Frank Gilbreth** وليليان جلبـــرث lillian Gilbreth (١٨٧٨ – ١٩٨٧٢)

كون فرانك جلبرث وزوجته ليليان جلبرث فريق عمل أسهم بدور فعال فى دراسات الإدارة العلمية. فلقد أدت دراسات الحركة التى أجراها فرانك جلبـــرث لإتباع طرق ذات إنتاجية أعلى ، حيث اعتمد على تصوير الحركات لدراســـة هيكل المهام والأنشطة ومختلف جزيئاتها.

أما ليليان جلبرث والتى كانت متخصصة فى علم النفس فلقد عرفــت مـــن خلال بحوثها فى مجال الإجهاد والتعب وأثرها على العمـــل. حيـــث اهتمـــت بالأفراد وإنتاجيتهم فى المصانع فى ظل الضغوط والظروف الـــصعبة. ولقـــد نشرت أول بحوثها عام ١٩١٢ والمتعلقة بطرق تحسين الظروف والمتغيـــرات التى يعمل فيها العاملين بالمصانع حيث حددت معايير لـــلأداء اليـــومى ، مـــع جدولة أوقات الراحة وتحديد فترة لتناول الطعام. ولقد أثرت أبحاثها فى الهيئات التشريعية فى الدولة فأصدرت القوانين الخاصة بعمل الأطفال وتنظـــيم بعـــض قواعد حماية العمال من العمل فى ظل ظروف قاسية أو غير آمنة.

٣- هنرى جانت (١٨٦١ – ١٩١٩) Henry Gentt :

عمل هنرى جانت مهندس صناعى استشارى ، وركز فى دراساته على نظم الرقابة وجدولة العمليات الإنتاجية واشتهر هنرى جانت من خـــلال خرائطـــه لجدولة العمليات ويوضح الشكل رقم (١/٢) نموذجاً لخريطة جانت

الشكل رقم (١/٢)

نموذج لخريطة جانت

الزمن **الأنشطة**	الأسبوع الأول	الأسبوع الثانى	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع	الأسبوع الخامس
أ					
ب					
جـ					
ء					
هـ					
و					

الأنشطة المجدولة (المخططة)   الأنشطة التى تم تنفيذها

وتوضح خريطة جانت رسم تخطيطى للأنشطة وتـــدفقها والمـــدة الزمنيـــة اللازمة لكل نشاط فى مراحله المختلفة.

كما اقترح جانت أيضاً نظماً للمكافآت الإضافية والحوافز المرتبطة بمعايير ومقاييس محددة تعتمد على أساليب وطرق الرقابة الدقيقة.

تقييم المدرسة العلمية :

بنظرة عامة على المدرسة العلمية للإدارة يمكننـــا بيـــان حقائقهـــا العامـــة وإسهاماتها والانتقادات الموجهة إليها كما يلى :

الخصائص العامة للمدرسة العلمية فى الإدارة :

١- تنمية معايير محددة يجب الالتزام بها عند أداء كل نشاط.
٢- الاختيار الدقيق للعمال تبعاً للقدرات المطلوبة لكل نشاط.
٣- التدريب المستمر للعمال حسب أسس متطلبات تحقيق الكفاءة.
٤- مساعدة العامل بتحقيق الكفاءة من خلال التخطيط والجدولة الدقيقة للعمل.
٥- التركيز على الأجور والحوافز المادية للعمال لزيادة الإنتاجية.

إسهامات المدرسة العلمية :

١- بيان دور وأهمية الأجور والمكافآت المادية لتحقيق الأداء العالى.
٢- تحديد أهمية الدراسات المتعلقة بالوظائف والمهام وتحديدها بدقة.
٣- التأكيد على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم.

الانتقادات الموجهة للمدرسة العلمية :

١- عدم الاهتمام بالنواحى الاجتماعية فى العمل ، ولم تدرس الحاجات العليا للعاملين تلك المتعلقة بحاجات التقدير وتحقيق الذات.
٢- عدم التعرف على الفروق والاختلافات فيما بين الأفراد.

٣- الاعتماد على العمال كمنفذين ومتلقين للأوامر والتعليمات فقط ، وتجاهل أوامرهم ومقترحاتهم تماماً.

مدرسة البيروقراطية : **Bureaucratic Organizations**

قدم ماكس ويبر (١٨٦٧ – ١٩٢٠) Max Weber عالم الاجتماع الألمانى أول دراسة تحليلية لنمط العلاقات الرشيدة فى بناء التنظيمات فى أوائل القــرن العشرين أسماها النظرية البيروقراطية تعبر عن مفهوم يصف ما نطلق عليه فى عالمنا المعاصر التنظيمات الرسمية الكبيرة.

ولقد تمثلت **الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطى** حسب ما قدمه مـــاكس فيبر فيما يلى :

- **أولاً التخصص** : يتم توزيع أنواع النشاط العادية اللازمـــة للتنظـــيم علـــى الأفراد المتخصصين. حيث يمثل التخصص الدقيق جـــزاءاً مـــن الحيـــاة الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة.
- **ثانياً الهيكلة** : يتبع التنظيم البيروقراطى الشكل الهرمى (الهيراركية) وهذا يعنى أن كل فرد فى التنظيم تحت رقابة وإشراف الرئيس الأعلى منه وكل مسئول داخل التنظيم محاسب أمام رئيسه عـــن المنجـــزات التـــى حققهـــا مرؤوسيه وعن قراراتهم وتصرفاتهم بالإضافة إلى قراراته وتصرفاته .
- **ثالثاً** : **الثبات والاستقرار** : تحكم العمليات بواسطة نظام من اللوائح المحددة وتتضمن أيضاً التطبيق فى ظل ظروف معينة ولقد قام هذا النظـــام لكـــى يؤدى النمطية فى طريقة أداء كل عملية بصرف النظـــر عـــدد الأفـــراد المرتبطين بهذا العمل والتنسيق الضرورى بين المهام المختلفة .

- **رابعاً : الرشد فى اتخاذ القرارات** : يباشر الموظف العام عمله بروح مـــن التصرف الرسمى غير الشخصى ومعنى ذلك أن هناك مستويات رشيدة هى التى تحكم العمليات دون تدخل الاعتبارات الشخصية.
- **خامساً : الاختيـــار والتعيـــين والترقيـــة** : يعتمـــد التعيـــين فـــى الإدارة البيروقراطية أساساً على المؤهلات الفنية وهندام الترقية حسب الأقدمية أو الكفاية أو كليهما وسوف تعمل السياسات الخاصة بالترقية على الولاء تجاه التنظيم مما يدفع العاملين لتقديم جهداً أكبر لتحقيق مصلحة التنظيم.
- **سادساً** : **الكفاءة** : يسعى الشكل البيروقراطى من التنظيم إلى تحقيق أقصى درجة من الكفاية. ويعمل على التغلب على كثير من المشاكل التنظيمية.

يعمل الرؤساء الإداريون – فى ظل الـــسلطة الـــشرعية – فـــى التنظـــيم البيروقراطى وفقاً للمبادئ الآتية :

١- يتمتع الرؤساء الإداريون بالحرية والسلطة التى تمكـــنهم مـــن القيـــام بأعمالهم.

٢- يُوزع الرؤساء الإداريون داخل تنظيم متدرج (هيراركي).

٣- يُحدد لكل مكتب درجة من الكفاية يلتزم ببلوغها.

٤- يُعين بالمكاتب الرسمية الموظفون عن طريق الاختيار السليم.

٥- يُختار المرشحون وفق الأسس الفنية والاختبارات مع مراعاة المؤهلات العلمية والتدريب العملى.

٦- يُكافأ الموظفون عن طريق المرتبات الثابتة وفى كثير من الحالات لهـــم معاشات فى نهاية الخدمة ، وللإدارة الحق ، فى إنهاء خدمـــة أحـــدهم وللموظف من ناحية أخرى حق الاستقالة.

٧- يُنظر إلى عمل الموظف العام على أنه الوحيد أى أنـــه لا يعمـــل فـــى الخارج وإذا أعطى الإذن للعمل فى الخارج يكون عمله الحكومى هـــو الأساس.

٨- يحصل الموظف على الترقية حسب الأقدمية أو الكفاءة أو بالاثنين معاً.

٩- يعمل الموظف العام دون الاستفادة من مركزه أو من وظيفته.

١٠- يخضع الموظف العمومى للحساب العام وتفرض عليه الرقابة ويمكـــن تطبيق هذا الشكل من التنظيم البيروقراطى فى ميـــادين كثيـــرة وفقـــاً للمبادئ الآتية :

أ- يمكن مباشرة السلطة البيروقراطية فى أفقى أشـــكالها إذا قامـــت علـــى أساس التعيين ، ولا يمكـــن تـــصور شـــغل المراكـــز أو المناصـــب البيروقراطية عن طريق الانتخاب حيث أن الانتخاب يجعل من الصعب استتباب نظام العمل.

ب- يتم التعيين عن طريق التعاقد والذى يمكن من الاختيار الحر وهذا مبدأ هام فى البيروقراطية الحديثة.

ج- تزداد أهمية المؤهلات الفنية فى التنظيم البيروقراطى بشكل واضح حيث يحتاج الموظف العمومى إلى المعرفة الفنية رغم أن هذا يمكن اكتـــسابه عن طرق الخبرة أكثر من التدريب الرسمى.

د- يحصل الموظف الرسمى على عائد فى شكل مرتب ثابت.

هـــ- يعتبر مبدأ الفصل بين الموظف وبين ملكية عوامل إنتاج مـــن المبـــادئ المعترف بها سواء فى إدارة الأعمال أو الإدارة العامة.

وفيما يتعلق بالرقابة على الجهـــاز البيروقراطـــى ، فلقـــد لخـــص ويبـــر الاعتبارات الأساسية للرقابة على التنظيم البيروقراطى فى الآتى :

أ- التشديد فى شروط التعيين بشرط الحصول على الكفايات الفنية.

ب- الاهتمام الكبير بشئون تدريب العاملين من الناحية الفنية ولابد أن تتطور برامج التدريب لكى تصل إلى متطلبات العصر.

ج- التأكيد على المعاملة الرسمية العادية دون تحيز أو محسوبية ومباشـــرة الرؤساء لمهامهم الإشرافية والرقابية وفقاً للأصول العملية دون النظـــر إلى الاعتبارات الشخصية. وكل فرد داخل التنظيم البيروقراطى يجب أن يكون معاملته هى نفس معاملة الآخرين فى ظل المواقف المشابهة.

من العرض السابق يتضح أن أهم عيوب مدرســـة البيروقراطيـــة يمكـــن عرضها على النحو التالى :

١- **الجمود** ، فالنظام غير مرن وغير قابل للتكيف مع العوامل والمتغيـــرات البيئية كالتحديد والابتكار الذى يصيب التنظيم البيروقراطى بالاضطراب وعدم الاستقرار.

٢- **عدم ترابط الأهداف** : نظراً لتجزئة الأهداف بين المـــستويات المختلفـــة واهتمام كل مستوى يتحقق هدفه دون النظر لبقية المستويات.

٣- **التجرد** : يتم التحرك فى ضوء القواعد والإجراءات والسياسات والقوانين الثابتة فى أطرها المحددة ولا يمكن الخروج عنها مما يقتل روح الاجتهاد والابتكار لدى الأفراد.

٤- **القلق والتوتر النفسى** : فالفرد لا يكتمل لديه الإحساس بالذات والمكانـــة نظراً لأدائه عمل محدد بسيط أحياناً مما يصيب الأفراد بالإحباط وعـــدم الاستقرار.

٥- **ارتفاع التكاليف الخاصة بالرقابة** : ترتفع التكاليف المتعلقة بنشاط الرقابة نظراً للاعتماد على المبادئ والقواعد والإجراءات المحددة لضمان حسن سير العمل كما هو مخطط.

مدرسة العملية الإدارية **Administrative Principles**

تتقارب مدرسة العملية الإدارية كثيراً مع مدرسة البيروقراطية فى الكثيــر من الجوانب سواء من حيث الخصائص أو العيوب :

ولقد تم تطوير هذه النظرية من خلال جهود بعض العلماء أهمهــم قاطبــة هنرى فايول (١٨٤١ – ١٩٢٥) Henri Fayol الفرنسى الأصل الذى ولد عام ١٨٤١ وحصل على بكالوريوس الهندسة عــام ١٨٦٠ وتــولى إدارة إحــدى شركات التعدين ، ويرجع نجاحه فى إدارتها إلى الوسائل التى اســتخدمها فــى الإدارة وليس إلى موهبته أو ميزة شخصية.

ويتــضمن كتابــه الإدارة العامــة والــصناعة General and Industrit Management الذى أصدره سنة ١٩١٦ تراثه الفكرى وتنسب إليــه مدرســة العملية الإدارية ويعتبر بحق أول من تبنى نظرية متكاملــة فــى علــم الإدارة وأسس ذلك على فكرتين أساسيتين وهما : وظائف الهيئة أو المشروع ، ومبادئ الإدارة وفيما يلى نبذة عن كل منهما :

وظائف الهيئة :

يعد فايول أول من قام بتحليل الوظائف التى تمارسها أي منظمة أو هيئــة تحليلا تفصيلياً ، حيث عمد إلى تصنيفها فى ست مجموعات وذلك على النحــو التالى :

١- الوظائف الفنية : وتشمل الإنتاج والتصنيع والتحويل.
٢- الوظائف التجارية : وتشمل المبيعات والمشتريات والمبادلات.
٣- الوظائف المالية : وتشمل التمويل والإنفاق.
٤- وظائف الصيانة : وتشمل المحافظة على الأموال والأشخاص.
٥- الوظائف المحاسبة : وتشمل الحسابات والميزانية والإحصاءات.
٦- الوظائف الإدارية : وتشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والقيادة.

ثم عرف وحلل كلا من العناصر الخمسة للوظيفة الإدارية على النحو التالى:

- **التخطيط** : ويعنى دراسة المستقبل والتنبؤ به ووضع خطة عمل.
- **التنظيم** : أى إقامة هيكل بشرى ومادى لإنجاز مهام المشروع. وعلـــى المنظم (الإدارى) أداء الواجبات التالية :

١- التأكد من إعداد تنفيذ الخطة بإحكام ودقة.
٢- التأكد من مناسبة التنظيم البشرى والمادى لأهدف المـــشروع ومـــوارده ومتطلباته.
٣- قيام سلطة واحدة تتميز بالكفاءة والنشاط .
٤- المواءمة بين الأنشطة وتنسيق الجهود.
٥- اتخاذ قرارات واضحة ومتميزة ومحددة.
٦- وضع نظام للاختيار السليم للأفراد ، وإسناد رئاسة كل قسم إلى شـــخص قدير نشط ، ووضع الشخص فى الموقع الذى يمكنه من تقـــديم أفـــضل خدمة.
٧- التعريف المحدد للواجبات.
٨- تشجيع الرغبة فى المبادأة وتحمل المسئولية.
٩- المكافأة العادلة والمناسبة عن الخدمات المؤداة.

١٠- توقيع عقوبات مالية عن المخالفات والأخطاء.
١١- الحفاظ على النظام.
١٢- التأكد من خضوع المصالح الفردية للصالح العام.
١٣- الاهتمام بوحدة القيادة.
١٤- الإشراف على التنظيم المادى والبشرى.
١٥- شمول الرقابة لكل شيء.
١٦- محاربة الإغراق فى التنظيم اللائحى والإجراءات الرتيبـــة والرقابـــة المكتبية.

- **القيادة** : وتعنى الحفاظ على نشاط العاملين فى المنظمة ، وينبغى أن يتوافر للإدارى القائد ما يأتى :
  ١- معرفة دقيقة بالعاملين معه.
  ٢- استبعاد أى عنصر غير كفء.
  ٣- معرفة جيدة للقواعد والاتفاقات المنظمة للعمل وأنواع العاملين.
  ٤- أن يكون قدوة حسنة.
  ٥- إجراء مراجعات دورية للتنظيم واستخدام خرائط تنظيمية موجزة.
  ٦- الاجتماع بمساعديه الرئيسيين عن طريق عقد مؤتمرات بما يحقق التوجيه وتجميع الجهود.
- **التنسيق** : وتعنى الربط بين الجهود والأنشطة وتوحيدها والموائمة بينهما.
- **الرقابة** : وتعنى أن يتم إنجاز العمل وفق ما تقرر من خطط وبرامج.

ويشير فايول إلى حقيقة ملموسة وهى أنه كلما صعدنا فـــى الـــسلم الإدارى زادت حاجتنا إلى الوظيفة الإدارية وعليه فهى تستغرق تدريجياً نسبة أكبر من نشاط المستويات الوظيفية الأعلى.

مبادئ الإدارة عند فايول :

استعرض هنرى فايول مبادئ الإدارة التى قام بتطبيقها مراراً وتكـــراراً – على حد تعبيره – وأرجع إليها نجاح إدارته وفعاليتها وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

١- **تقسيم العمل** : يرى فايول أن التخصص يستند إلى النظام الطبيعـــى وأن تقسيم العمل يستهدف زيادة الإنتاج وتنفيذ العمل يعتبـــر أفـــضل وســـيلة للاستفادة من الأفراد والجماعات. ولا يقتصر تطبيقه على العمـــل الفنـــى ولكنه يطبق بلا استثناء على كل الأعمال التى تتطلب أعداد كبيرة مـــن الأفراد وأنواعاً مختلفة من القدرات ، ويؤدى إلى التخصص فى الوظائف وفصل السلطات.

٢- **السلطة والمسئولية** : السلطة هى الحق فى إصدار الأوامر، والقدرة على فرض الطاعة.. ولابد من التمييز بين السلطة الرسمية للمدير التى تستمد من وظيفة ، وسلطته الشخصية التى تتكون من الذكاء والتجربة والقيمـــة الأدبية والقدرة على القيادة والخبرات السابقة وغيـــر ذلـــك ، ولتكـــوين الرئيس الممتاز لا غنى عن أن تكمل السلطة الرسمية بالسلطة الشخصية.

ولا يمكن أن نتصور السلطة بمعـــزل عـــن المـــسئولية أو بمعـــزل عـــن الجزاء – الثواب – العقاب – التى تتلاءم مع ممارسة القدرة والمسئولية فحينما تمارس السلطة تنشأ المسئولية.

والحاجة إلى الجزاء يرجع منشؤها إلى الإحساس بالعدالة ، تقــوى وتزيــد نتيجة للاعتقاد أنه من الصالح العام التشجيع على الأعمـــال النافعـــة ، وعـــدم تشجيع الأعمال الضارة وتطبيق الجزاء على أفعال السلطة يشكل جـــزءاً مـــن الظروف التى لا غنى عنها للإدارة السليمة.

٣- **النظام** : يهدف النظام أو الانضباط فى جوهره إلى توفير الطاعة والعمل والنشاط والسلوك ومظاهر الاحترام فى تطبيق الاتفاقـــات القائمـــة بـــين المشروع وعامليه والتى تحدد إجراءات النظام الرسمية وهو من صـــنع القادة :

ويتطلب إقامة النظام والحفاظ عليه توافر ثلاثة عناصر : رؤساء متميـــزين فى كل المستويات ، وقواعد تتسم بالوضوح والعدالة وعقوبات تطبق قضائياً.

٤- **وحدة الأمر** : ومقتضاها أن يقتصر إصدار الأوامر للعامل فى أى عمـــل من الأعمال على رئيس واحد. ويحذر فايول من النزاع والفوضى التـــى يؤدى إليها ازدواج الرياسة الناجم أساساً عن الافتقار إلى التحديد الواضح المنضبط للأقسام والواجبات.

٥- **وحدة التوجيه** : أى نظام واحد وخطة واحدة لمجموعـــة الأنـــشطة ذات الهدف الواحد وهذا شرط لازم لوحدة العمل وتنـــسيق القـــوى وتركيـــز الجهد، وهى تختلف عن وحدة الأمر التى تتعلق بتشغيل العاملين.

٦- **أسبقية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة** : يجب أن يسبق صـــالح المشروع مصالح أفراده كما يعلو صالح الدولة على صـــالح المـــواطن. ويحذر فايول من الجهل والطمع والأنانيـــة والكـــسل والـــضعف وكـــل الانفعالات الإنسانية التى تعمل على أن يطغى الـــصالح الفـــردى علـــى

الصالح العام. ويتطلب علاج تعارض المصالح فى المشروع توافر أمور ثلاثة هامة هى : الحزم والقدوة الصالحة من جانب الرؤساء ، واتفاقــات عادلة ما أمكن ، وإشراف دائم.

٧- **أجور العاملين** : وتماثل مقابل الأعمال والخدمات التى يؤديها وينبغى أن تكون عادلة لتحقق رضاء العاملين والمشروع معاً. ويعتبر فايول أن فكرة مشاركة العاملين فى الأرباح تحقق التوافق بين رأس المال والعمال.

٨- **المركزية** : وهى نظام طبيعى يستند إلى حقيقــة أن كــل كــائن تتجــه إحساساته نحو المخ أو الجزء الموجه الذى منه تصدر الأوامر المحركـــة لسائر أجزائه ، ومن ثم فهى موجودة دائماً وبدرجات متفاوتة فى ســـائر المنظمات.

٩- **التدرج الرئاسى** : وهى تسلسل الصلاحيات ابتداء من السلطة النهائية إلى أدنى درجاتها فيما يسمى خط السلطة الذى يحدد مـــسارات الاتـــصالات الرأسية ، ويفضل فايول الأخذ بالاتصال الأفقى أو مـــا يـــسميه "معبـــر الجماعة " باعتباره أسرع وأيسر ، وأنه كان من الخطأ الانحـــراف دون مبرر عن مسار خط السلطة إلا أن التمسك به خطأ عندما يترتب عليـــه خسارة.

١٠- **الترتيب** : ويشير بالنسبة للأشياء المادية " مكان لكل شيء وكل شـــيء فى مكانه " وهذا هو الترتيب المادى ، وهو ما يطبــق فـــى الترتيـــب البشرى " مكان لكل فرد ولكل فرد مكانه " ويفترض الترتيـــب الكامـــل مقدماً مكاناً أحسن اختياره كما يتطلب وجود رسم تخطيطى يمثل المكان بأكمله مقسماً إلى أقسام بقدر عدد الموظفين المسئولين ويسهل إلى درجة كبيرة إنشاء الترتيب ورقابته.

ويتطلب النظام الاجتماعى وضع الشخص الصحيح فى المكـــان الـــصحيح وهو ما يفترض سلفاً التنظيم السليم والاختيار السليم. كما يتطلب معرفة دقيقـــة بالاحتياجات والموارد البشرية وتحقيق توازن مستمر بينهما ، ويشير فايول هنا إلى تخطيط القوى العاملة على صعيد الهيئة.

١١- **العدالة** : ويعنى الجمع بين الرحمة والعدالة فى تنفيذ الاتفاقات والقواعد وهو ما يقتضى استبعاد القصر والـــصرامة. وتـــوافر الـــرأى الجيـــد والتجربة واستقامة المنهج فى التطبيق.

١٢- **استقرار أوضاع العاملين** : تعمل الإدارة الناجحة على استقرار مراكـــز عامليها حفاظاً على عناصر الخبرة المدربة ، ويرى فـــايول أن مـــديراً متوسط القدرات مستقر فى عمله أفضل كثيراً من المديرين الممتـــازين الذين سرعان ما ينقلون.

١٣- **المبادأة** : وتعنى قدرة وحرية التفكير والاقتراح والتنفيذ ، فيما يكـــسب الشخص الفطن الرضا النفسى هو أن نجاح خطة رســـمها ووفـــر لهـــا عناصر النجاح وهذا من الحوافز القوية على بـــذل الجهـــد الإنـــسانى. ويتطلب الأمر كثير من اللباقة وشيئاً من سلامة المنهج لكل فرد بالمبادأة ورعايتها فى نطاق الحدود التى يفرضها احترام السلطة والنظام.

١٤- **روح الجماعة** : فالتوافق والاتحاد بين العاملين فى المشروع قوة له ولذا ينبغى بذل الجهود لتحقيقه وهو ما يوفر مبدأ وحدة الأمر وتجنب الأخذ بشعار فرق تسد وسوء استعمال الاتصالات الكتابية بين العاملين.

تقييم النظريات الكلاسيكية :

تمتد جذور المدرسة الكلاسيكية إلى أوائل القرن التاسع عـــشر المـــيلادى ، وكان لها تواجدها الواضح وتأثيرها البين حتى قرابة منتصف القرن العشرين.

ومع تعدد النظريات والأساليب الإدارية والتنظيمية التى تلتها فى الظهور إلا أنه يمكننا القول أنها مازالت تؤثر على بعض التنظيمات حتى الآن ، ولقــد نمــت النظرية الكلاسيكية وتأصلت من خلال اتجاهات مدارسها الــثلاث : مدرســة الإدارة العلمية ، ومدرسة البيروقراطية ، والمدرسة البيروقراطية.

ولقد وضع كل منها عدة مبادئ وافتراضات أســست مدرســته وظهــرت بصورة مستقلة عن غيرها من المدارس ، وإن كانت هناك نقاط اتفقت عليهــا مثلت فى مجملها المبادئ الإدارية التنظيمية للمدرسة الكلاسيكية.

أوجه الاتفاق بين المدارس الكلاسيكية :

اتفقت المدارس الكلاسيكية على بعض المبادئ الإدارية والتنظيمية من هذه المبادئ :

١- **الرسمية Formalism** : حيث يتم العمل فى المنظمة من خــلال عــدة إجراءات وقواعد وقوانين معينة ، ومن ثم يخضع النشاط والسلوك لنظام محدد ورقابة صارمة.

٢- **التركيز على الجوانب المادية Money** : ركزت النظريات الكلاســيكية على الدوافع الاقتصادية لدى الأفراد واعتبرتها المحرك الأساسى للعمــل وممارسة النشاط ، فى الوقت الذى أهملت فيه الدوافع الاجتماعية والنفسية للأفراد.

٣- **التخصص وتقسيم العمــل Specialization and Division of Labor** اهتمت تلك النظرية بضرورة تخصص الفرد فى جزئية معينة من العمل إذ يساعد التخصص فى الوظائف الإدارية أو الفنية على تحقيــق كفــاءة التنظيم.

٤- **توازن السلطة والمــسئولية** Equal of Authority and responsibility عندما يكلف الفرد ويتحمل واجبات ومسئوليات معينة يجب أن يمنح هذا الفرد السلطات والصلاحيات الكافية التى تمكنه مـــن أداء هـــذا العمـــل. ويجب وجود مساءلة أيضاً لمعرفة ما إذا كان هذا الفرد قد تجـــاوز فـــى استخدام السلطة.

٥- **تدرج السلطة** **Scalar Chain** : يجب أن تتسلـــسل خطـــوط الـــسلطة وتنساب من أعلى إلى أسفل بحيث تتسم بالدقة والوضوح والتحديد بمـــا يدعم قدرة التنظيم على تحقيق الفعالية.

٦- **النطاق الضيق للإشراف والرقابة** Span of Control: تؤكـــد النظريـــة الكلاسيكية على ضرورة تقليل عدد الأفراد المرؤوسين الـــذين يـــشرف عليهم رئيس واحد. ويرجع ذلك بشكل أساسى لاعتماد هذه النظرية على مبدأ التخصص الدقيق :

٧- **الكفاءة** **Efficiency** : عندما يضع التنظيم أهدافـــه فيجـــب ألا يـــسعى لتحقيقها بأى وسيلة ، وإنما يجب أن يلتزم عند رسمه للخطط والبـــرامج تحقيق الكفاءة التى تؤكد على تشغيل الموارد المتاحة بأفـــضل الطـــرق وبأقل التكاليف لزيادة الفوائد.

٨- **وحدة الأمر** **Unily of Command** : وتشير إلى ضرورة تلقـــى كـــل فرد الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط هو رئيسه المباشـــر منعـــاً للازدواج والتضارب فى الاختصاصات.

٩- **وحدة التوجيه** **Unily of Direction** :ويؤكد هذا المبـــدأ علـــى التـــزام التنظيم بكامله العمل فى ضوء هدف موحد بما يساعده على تحقيق فعالية التنظيم وجمع شمل جهوده وممارساته.

١٠- **التنسيق Coordination** : يجب تمارس أوجه النشاط فـــى المنظمـــة بشكل متناسق بما يوحد الجهود ويوجهها فى اتجاه تحقيق الأهداف العليا للمنظمة.

١١- **الآلية Mechanism** : وتشير إلى عمل التنظيم بشكل تلقـــائى وآلـــي نتيجة تحديد الأهداف بدقة ووضح وبناء الهيكل التنظيمى الذى يحقـــق تلك الأهداف وإصدار الأوامر والتعليمات بشكل متسلسل منتظم محـــدد للسلطة والمسئولية.

١٢- **الفصل بين التنفيذ والاستـــشارة** Fine and Start : تميـــل النظريـــة الكلاسيكية للأخذ بالأساس الوظيفى لتجميع أوجه النشاط باعتباره يساعد على الإنجاز وكفاءة الأداء نظرً للتخصص فى مجالات عمل معينة.

عيوب النظرية الكلاسيكية :

١- عدم الاهتمام بدراسة وتحليل الاختلافات الفردية بين العاملين.

٢- إهمال النواحى الإنسانية والاجتماعية والسلوكية والتركيز على النـــواحى الاقتصادية بناء على افتراض جوهرى : أن الدافع الرئيسى للعمـــل هـــو دافع اقتصادى يتسم بالرشد.

٣- إهمال مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات برغم أهمية ذلك فـــى زيـــادة حماس الأفراد وتنمية ولائهم ورفع معنوياتهم تجاه العمل وبالتالى زيـــادة الإنتاجية.

٤- النظر إلى التنظيم على أنه نظام مغلق يمكـــن الـــتحكم فـــى عناصـــره ومتغيراته المختلفة وهذا الافتراض مخالف للواقع والممارسة.

٥- الفشل فى تشجيع التنمية الذاتية للأفراد فى المجالات التى تهم كل منهم.

النظرية الإنسانية (الكلاسيكية الجديدة) **Humanistic perspective**

لقد كانت جهود مارى باركر فوليت وشيستر بارنارد مؤشرات مبكرة لتأكيد النظرية الإنسانية فى الإدارة التى اهتمت ببحث ودراســة وتحليــل الــسلوك الإنسانى ، والحاجات ، والاتجاهات السائدة فى مكان العمل هذا بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية ، وعمليات الجماعة. إن النظرية الإنسانية اهتمت ببيــان السبل التى يمكن للمديرين إتباعها للتأثير فى الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الدافعية والعلاقات الإنسانية. ويمكننا تناول مدرســتين فــى ســياق عرضنا للنظرية الإنسانية فى الإدارة وهما : مدرسة الدافعية ودراسة الحاجات الإنسانية.

مدرسة العلاقات الإنسانية : **The Human Relation Movement**

اهتمت حركة العلاقات الإنسانية بدراسة عمل الأفراد داخل بيئة العمل ، إذ تم دراسة العاملين والمديرين فى شكل مجموعــات عمــل متفاعلــة ، فبــدأت الدراسات المبكرة لبحث مدى رضاء الأفراد عن وظائفهم والجهود التى يمكــن أن تبذلها الشركات لتحقيق جو العمل المناسب سعياً لتحقيق الأداء إلى ضرورة تشجيع المديرين لتحقيق التعاون والانسجام مع العمال هذا إلى جانب تنمية البيئة الاجتماعية الصحيحة فى العمل ، وتدعيم جوانب الاهتمام بالأفراد وعلاقــاتهم فى العمل.

أسهم العديد من الرواد فى تنمية مدرسة العلاقات الإنسانية كان من بينهم :

- **هوجو مينستربرج (١٨٦٣ – ١٩١٦) Hugo Munsterberg**

عالم نفس ألمانى قضى سنوات طويلة كأستاذ زائر فى جامعة هارفــارد ، وفى عام ١٩١٣ نشر كتابه علم النفس والكفاءة فى المصانع ، وتتضمن أفكاراً

رائدة فى مجال علم النفس الصناعى وحاول الربط فيما بـــين الإدارة العلميـــة والاتجاهات الإنسانية والسلوكية فى الإدارة.

- **كورت ليون (١٨٩٠ – ١٩٤٧) Kurt Lewin**

سعى كورت ليون لاختيار تأثير مختلف أنماط القيادة ، وكتب بصورة شاملة عن الجماعات. ولقد أكد على أهمية وجود فرق العمل الفعالة ، مـــع ضـــرورة وجود مديرين يتميزون بالقدرة على قيادة جماعات العمل بالشركة.

- **مارى باركر فوليت (١٨٦٨ – ١٩٣٣) Mary Parker Follett**

كانت تعمل فى مجال الفلسفة والعلوم السياسية ولقد مارست العمل فى عـــدة مجالات منها علم النفس الاجتماعى والإدارة ، وأكدت على مشاركة العـــاملين وتحديد الأهداف من خلال المديرين كما دعت إلى تخفيض درجات الـــصراع التنظيمى فى المنشآت.

إن إسهامات فوليت مدخلها يركز على القيادة وأثرها على الأفـــراد بـــشكل أكبر من تركيزها على الأساليب الهندسية.

لقد تطرقت لموضوعات سابقة لعصرها ، تم التعرض لها فـــى التـــسعينات تفصيلاً منها قضايا الأخلاقيات والقوة ، وكيف يؤثر القادة فى الأفراد بما يؤدى لأفضل أداء.

- **شيستر برنارد (١٨٨٦ – ١٩٦١) Chester I Barnard**

عمل برنارد فى القسم الاحصائى بشركة الاتصالات الأمريكية عام ١٩٢٧ بعد فشله فى دراسة الاقتصاد فى هارفارد.

وتعد الدراسات التى أجرها بارنارد حول مفهوم التنظيم غير الرسمى مـــن أهم دراساته ، حيث أكد على أن التنظيم غير الرسمى يوجـــد فـــى أى تنظـــيم

رسمى وتشتمل على الجماعات التـــى تتـــشكل نتيجـــة العلاقـــات الإنـــسانية والاجتماعية ، ودعى إلى أن يسعى التنظيم الرسمى لكـــسب هـــذه التنظيمـــات وتوجيهها لخدمة التنظيم.

وإسهاما آخر لبرنارد يعد من العناصر الجوهرية فى التنظيم ذاك المتعلـــق بنظرية قبول السلطة ، حيث أن الأفراد يتلقون الأوامر والتعليمات ويلتزمـــون بها ما دامت تحقق لهم الفوائد والعوائد الإيجابية ، ولهذا فعلـــى المـــديرين أن يتسموا بالمهارة والقدرة لكسب ثقة المرؤوسين لأن قبولهم للسلطة هو المحرك الأساسى لنجاح التنظيم وتحقيق كفاءته.

جورج ألتون مايو (١٨٨٠ – ١٩٤٩) George Elton Mayo

يعد ألتون مايو رائد الاختبارات التجريبية فى مجال السلوك الإنسانى فـــى مواقع العمل.

فلقد قام مايو وفريق بحوث جامعة هارفارد بإدارة سلسلة من الاختبارات فى مواقع هاثورن Hawthorne لشركة ويسترن إليكتريك فى ولايـــة إلينـــوى ، حيث بدأت التجارب عام ١٩٢٤ واستمرت لعدة سنوات.

ركزت التجربة الأولى على دراسة أثر تغيـــر الإضـــاءة الطبيعيـــة علـــى الإنتاجية ، فقد افترض مايو أن هناك طريقة واحدة مثلى للوصول إلى الإنتاجية المنشودة. ولقد توصل فريق الباحثين إلى أن كل تغير فى الإضـــاءة والإنـــارة بصورة أفضل يؤدى لزيادة الإنتاجية.

وتجربة أخرى أجريت للتعرف على أثر المكافآت والحوافز على الإنتاجية ، وافترض مايو وزملاءه أن هناك نظاماً واحداً لتحفيز العاملين ، إلا أنهـــم قـــد توصلوا فى هذا الصدد لنتيجة مؤداها أنه يمكن حفز العاملين تحت ظل نظم دفع وحفز متنوعة.

وأجريت تجربة أخرى لدراسة أثر جو العمل المعنوى على الإنتاجية وذلك عن طريق اختيار ست فتيات للعمل فى موقع واحد وطلب منهم العمل فى عنبر مستقل عن بقية العملات وأجريت التجربة وسجلت الملاحظـــات دون علمهـــن وتبين أن جو الصداقة والانسجام يخلق نوعاً من المسئولية الجماعية المحفـــزة على العمل.

وبصفة عامة فقد اهتم التون مايو وزملاءه بدراسة وتحليـــل العديـــد مـــن المتغيرات لبحث المشكلات الإنسانية من خلال التجارب والتطبيقـــات بموقـــع هاوثورن بشركة ويسترن إليكتريك ، ومن أهم ما تم دراسته : أوقات الراحة ، مدى امتداد يوم العمل لتحديد ساعات العمل المناسبة ، الصحة العامة للعاملين، كمية النوم والغذاء التى يحتاجها العامل.

مدرسة الدافعية ودراسة الحاجات الإنسانية Human Need and Motivation

اهتمت تلك المدرسة بالتأكيد على دور حاجات الإنسان فى التـــأثير علـــى الأداء ، وذلك من خلال جهود العديد من العلماء قبل وبعـــد الحـــرب العالميـــة الثانية ،كان من ثمارها الدخول لمجال جديد فى الدراسات الإدارية ذلك المتعلق بالسلوك التنظيمى Organizational Behavior ويمكننا التقديم لذلك من خـــلال جهود كل من دوجلاس ماكجريجور وابراهام ماسلو.

دوجلاس ماكريجور (١٩٠٦ – ١٩٦٤) Douglas Mc Gregor

درس ماكجريجور التحديات التى تواجـــه القـــادة مـــن خـــلال علاقـــاتهم بالمرؤوسين ولذلك اهتم بفكر المديرين ومعتقداتهم فيما يتعلق بمدى الاعتمـــاد على مرؤوسيهم كأفراد مسئولين وقادرين على العمل ومبتكرين.

لقد لمس ماكجريجور من خلال دراساته أن القـادة يعـاملون مرؤوسـيهم كأفراد غير مسئولين وكسولين ولا يحبون العمل ، وأطلق على ذلـك نظريتـه المعروفة : "نظرية X" وعلى الجانب المعاكس وضع ماكجريجور "نظريـة Y" التى تفترض أن الأفراد بصفة عامة يميلون لحب العمل وتحمل المسئولية.

ويوضح الجدول رقم (٢-١) الافتراضات التى قامت عليها كل من نظريتي " X , Y " لماكجريجور

ابراهام ماسلو (١٩٠٨ – ١٩٧٠) Abraham Maslow

كان ماسلو عالم نفسي يعالج المرضي ، وقد لاحـظ أن معظـم مـشكلات مرضاه تنبع عادة من عدم قدرتهم على إشباع حاجاتهم الشخصية. ومن ثم فقد بذل جهوداً كبيرة فى دراسة وتحليل الحاجات الإنسانية وسعي إلى ترتيبها فـي شكل متدرج اشتهر بعد ذلك بهرم ماسلو ، وقد بدأ بالحاجات الفسيولوجية ثـم حاجات الأمن ، ثم الحاجات الاجتماعية ، وحاجات التقدير وأخيـراً حاجـات تحقيق الذات ويوضح الشكل رقم (٢/٢) الحاجات الإنسانية كما رتبها ماسلو.

جدول رقم (٢-١)
افتراضات ماكجريجور لكل من نظريتي " X , Y "

□ الافتراضات التى قامت عليها نظرية " X "

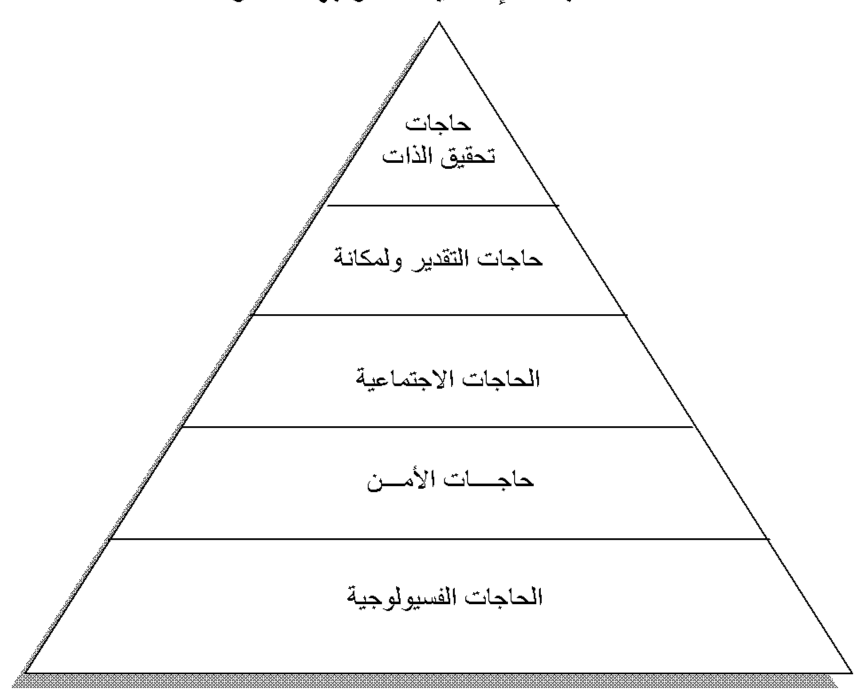
١- معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه ما أمكنهم ذلك.
٢- يجب أن يجبر الأفراد على العمل ، ويتم مراقبتهم بدقه ، وتعطي لهم التعليمات والأوامر باستمرار ، بل قد يستمد الأمر لتهديدهم وذلك لدفعهم للأداء والإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة.
٣- معظم الأفراد يميلون إلى تحاشى وتجنب المسئولية وطموحهم قليل ويرغبــون فى تحقيق الأمان قبل أى شيء .
٤- أن الحوافز المادية هى المحرك الأساسى الذى يدفع الأفراد للعمل .
٥- أن معظم الأفراد غير مبـــدعين ولا مبتكـــرين ولا يمكـــنهم تـــشخيص وحـــل المشكلات التى تواجههم فى التنظيم.

□ الافتراضات التى قامت عليها نظرية "Y" :

١- أن بذل الجهود المادية والمعنوية شيء طبيعى كممارســـة الإنـــسان للعـــب أو الراحة ، ولذا فإن غالبية الأفراد يحبون العمل ولا يتجنبونه.
٢- أن الرقابة الخارجية والتهديد ليسو العناصر الوحيـــدة لبـــذل الجهـــد وتحقيـــق الإنتاجية ، بل أن هناك قدراً من الالتزام الذاتي لدى الأفـــراد بجانـــب الرقابـــة الذاتية التى تدفعهم لتحقيق الأهداف التى التزموا بها.
٣- يبدأ معظم الأفراد بالتعلم تحت الظروف العادية ويستمر وينمـــو مـــع الدافعيـــة والحفز ، ولذا فإنهم لا يقبلون المسئولية فقط وإنما يسعون للبحث عنها.
٤- لدى الأفراد القدرة على التخيل والتصور ، والإبداع والابتكار لمواجهـــة وحـــل المشكلات التى تواجه التنظيم وليس ذلك محدود بفئة من الناس.
٥- أن الحوافز المعنوية تلعب دوراً لا يستهان به بجانب الحـــوافز الماديـــة لـــدفع الأفراد للأداء الجيد وتحقيق الأهداف.

شكل رقم (٢/٢)

الحاجات الإنسانية كما رتبها ماسلو



النظريات الحديثة فى الإدارة Contemporary Extensions :

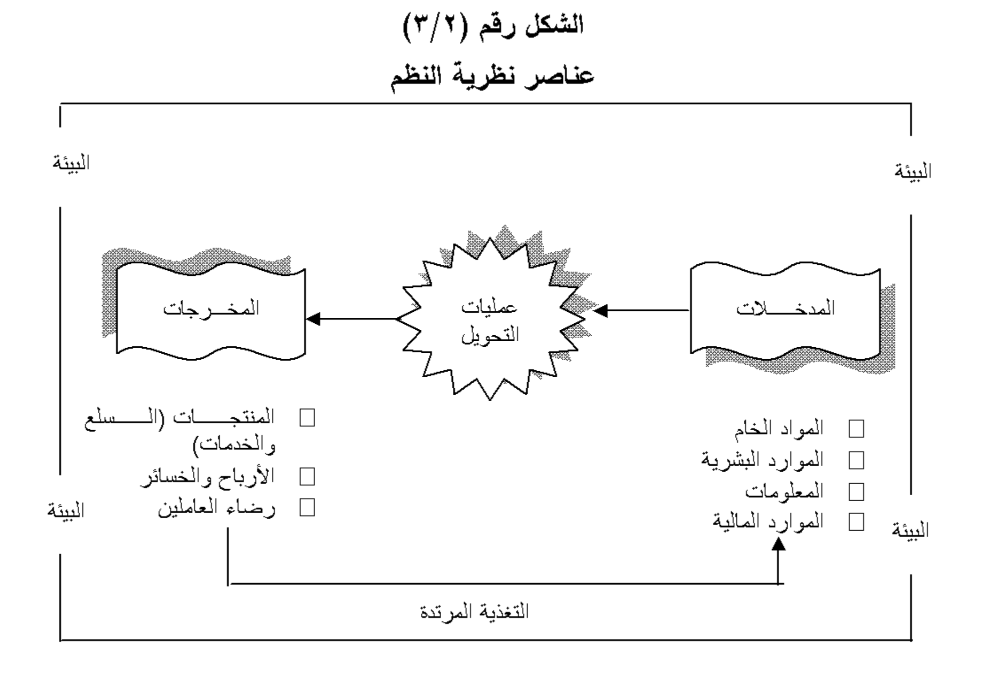
بعد التعرض لكل من النظرية الكلاسيكية بفروضـــها وأبعادهـــا ومختلـــف اتجاهاتها ، كذلك المدرسة الإنسانية والسلوكية والجهود التى بذلت مـــن أجـــل تنمية وتأصيل مبادئها وأسسها ، نجد أنه من المفيد التعرض لبعض النظريـــات والمداخل التى أظهرتهـــا ديناميـــات الجماعـــة وتطبيقـــات الإدارة المتـــشابكة والمتداخلة ، من بين هذه النظريات : نظرية النظم ، والمدخل المـــوقفي فـــى الإدارة. والإدارة بالأهداف.

نظرية النظم **Systems Theory** :

يمثل النظام عدة عناصر متكاملة ومتفاعلة تعمل معاً لتحقيق هدف واحــد. وتتمثل عناصر النظام فى : المدخلات التى يتم الحصول عليهــا مــن البيئــة الخارجية ، ثم تتم عليها عمليات التحويل والتشغيل المختلفة ، ويلي ذلك وجود مخرجات تدفع إلى البيئة الخارجية مرة أخرى. ويوضح الــشكل رقــم (٣/٢) عناصر نظرية النظم

الشكل رقم (٣/٢)

عناصر نظرية النظم



ويتضح من الشكل رقم (٣/٢) أن هناك خمسة عناصر جوهرية تمثل النظام:

١- **المدخلات** : وهى المواد الخام ، والمواد البشرية والماديــة ومــا يتعلــق بالبيانات والمعلومات التى تحتاجها المنظمة.

٢- **عمليات التحويل والتشغيل** : وتمثل العمليات الإدارية والفنية والتكنولوجيا المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

٣- **المخرجات** : وتشمل على المخرجات المختلفة للمنظمات والتى تتمثل فى السلع والخدمات بصفة أساسية وتحقيق أهداف الملاك والعاملين.

٤- **التغذية المرتدة** : وتعني التعرف على النتائج المحققة ومدي مسايرتها لما خطط له أثناء اختيار المدخلات. وإذا وجدت انحرافات فى المخرجـــات تعاد دورة التشغيل من خلال التعديل فى المدخلات المستخدمة.

٥- **العوامل البيئية** : تؤثر العوامل والمتغيرات البيئية على سير النظام ومدى تحقيقه لأهدافه ، وتتمثل أهمها فـــى القـــوى الاجتماعيـــة والاقتـــصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية ... وغيرها.

ويحتوى النظام الكلي على عده أنظمة فرعية Sub Systems يمثـــل كـــل نظام فرعي جزء رئيسي فى حد ذاته يخدم الأنظمة الأخرى.

ولاشك أن أى تغيير فى أحد الأنظمة الفرعية سيؤثر على الأنظمة الأخرى، فالنظام الإدارى الكلي للمنظمة يتكون من عدة أنظمة فرعيـــة أهمهـــا النظـــام التسويقي ، والنظام الإنتاجي والنظام المالي ونظام الموارد البشرية.

ومن الجدير بالذكر أن الأنظمة قد تكون أنظمة مفتوحة Open System أو أنظمة مغلقة Closed System ، فالنظام المفتوح يتفاعل مع عناصـــر البيئـــة المختلفة فى حين يفتقد النظام المغلق ذلك.

المدخل الموقفى **Contingency View**

نشأ المدخل الموقفى فى الإدارة لما ترتـــب علـــى النظريـــات الكلاســـيكية والإنسانية من نتائج ، ويعتبر امتداد للمدخل الإنساني إلى حد ما إذ يعتمد على

قدرة المديرين على فهم المتغيرات الجوهرية لكل موقف على حده فيما يخـــص مشكلات التنظيم.

ويمكن القول أن المدخل الموقفي قد تأثر بمدخلين فرعيين همـــا : أســـلوب الحالات والأسلوب العام والشامل. إذ أنه يبنى مدخل الحالات على أســـاس أن كل حالة تمثل وضعاً فريداً وموقفاً متميزاً عن غيره من المواقف. أما الأسلوب العام فيؤسس على أن هناك طريقة واحدة هى الأفضل ويجب اتباعها.

ويشير مدخل الموقف إلى أن استجابات المديرين عند دراستهم لمـــشكلات وقضايا التنظيم تعتمد على تحديدهم للظواهر الجوهرية لما يواجههم من مواقف كل حسب ظروفه ومتغيراته. ومن ثم فإن هذا المدخل يساعد فى الوصول إلى ما يجب القيام به حيال موقف بذاته ، ولا يجب تعمـــيم ذلـــك علـــى المواقـــف الأخرى وأن تماثلت فى بعض صفاتها مع هذا الموقف. وعندما يصل المديرين لدرجة مناسبة من التعلم والتجربة بما يساعدهم على تحديد وتحليـــل الأحـــداث الجوهرية وخصائص كل منها وآثارها التنظيمية ، يـــصبحوا قـــادرين علـــى مواجهتها ومعالجتها.

والمدخل الموقفي يفيد تلك الشركات التى تعيش فى بيئـــة معقـــدة وتتـــسم ظروفها بالتغير المستمر ، ولهذا يجب أن يراعي المديرين أنماط التكنولوجيـــا المتعددة ، والثقافة التنظيمية والقيم السائدة والإمكانات والموارد المتاحة وغيرها من خصائص التنظيم.

الإدارة بالأهداف **Management by objectives (MBO)**

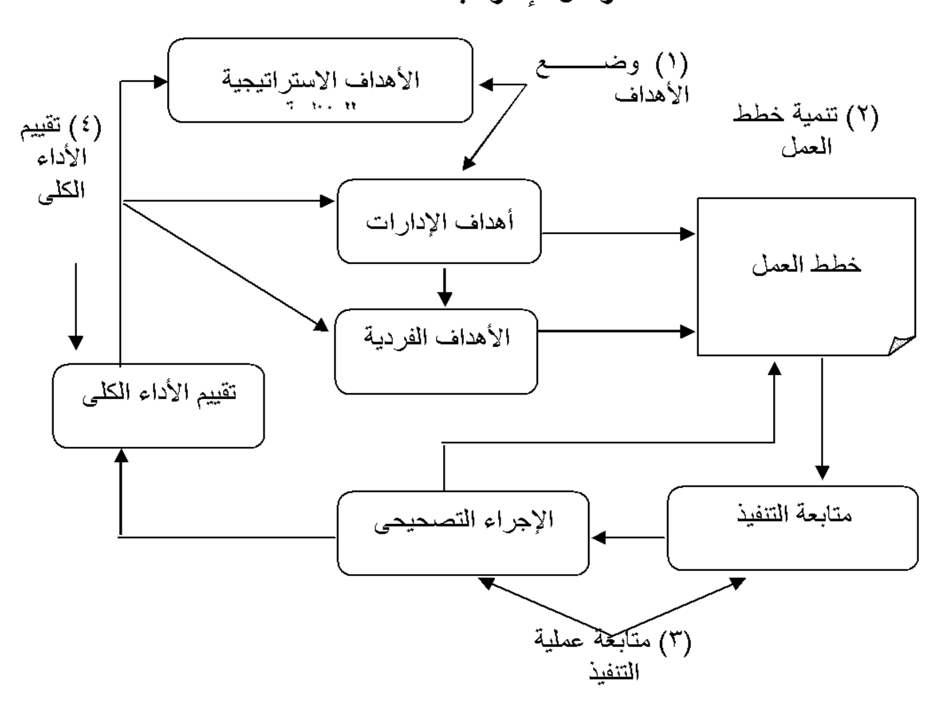
يعد أسلوب الإدارة بالأهداف MBO من الأساليب الإدارية التى تهتم عنـــد صياغة الأهداف بدراسة كافة الآراء وتحليلها سواء تعلـــق الأمـــر بمـــا يـــراه المديرون أو ما يقترحه العاملين (المرؤوسين) فى مختلف الإدارات والأقسام.

مراحل الإدارة بالأهداف :

يمكن عرض مراحل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على النحو المبين فى الشكل رقم (٤/٢) كما يلى :

الشكل (٤/٢)

مراحل الإدارة بالأهداف



١- **وضع الأهداف** : وتمثل هذه المرحلة أكثر المراحل صعوبة عند تطبيـــق أسلوب الإدارة بالأهداف ، حيث تشتمل على دراسة آراء العاملين فى كافة المستويات ، وتؤكد على ما يجب تحقيقه يومياً للإجابة عن التساؤل التالي :

ما الذى يجب أن نحققه ونصل إليه ؟

فالهدف الجيد يجب أن يكون دقيقاً ، وواضحاً ، وواقعياً ويشتق منه معيـــار قياسه ، وله إطار زمنى محدد ، ويحدد المسئولية الخاصة به ، وسواء كانـــت الأهداف كمية أو نوعية فيجب أن تكون العوائد المتحققة قابلة للقياس، فالأهداف الكمية تحدد فى إطار رقمي واضح مثل : " يجب على رجل البيع أن يحـــصل على ١٦ عميل جديد خلال شهر ديسمبر " وتشمل الأهداف النوعية على وصف وبيان ما يجب تحقيقه ، مثل : " يجب على إدارة التسويق تخفـــيض شـــكاوى العملاء بتحسين خدمة العملاء خلال السنة القادمة ، إن الاشـــتراك فيمـــا بـــين المرؤوسين ومشرفيهم واتفاقهم على الأهداف يمثل الركيزة الأساسية لأســـلوب الإدارة بالأهداف حيث يضمن التزام الجميع وولائهم لتحقيق هذه الأهداف.

٢- **تنمية خطط العمل** : يجب تحديد خطط العمل الواجب إتباعهـــا لتحقيـــق الأهداف الموضوعية. وهنا نجد أن من الـــضرورى اشـــتراك الأفـــراد والإدارات والأقسام فى مختلف المستويات فى وضع تلك الخطط.

٣- **متابعة عمليات التنفيذ** : إن مراجعة مدى التقدم فى تنفيذ الخطـــط يمثـــل أهمية بالغة وذلك للتأكد من سير الخطط على النحو الصحيح. ويجب أن يسهم كل من المديرين والمرؤوسين فى ممارسة تلك العمليات ، فقد تـــتم عمليات المراجعة كل ٣ أو ٦ أو تسع شعور على سبيل المثال وتـــسمح هذه المراجعة بالوقوف على مدى تقدم العمل وسيره فى الاتجاه الصحيح.

٤- **تقييم الأداء الكلي** : تتمثل الخطوة الأخيرة فى أسلوب الإدارة بالأهــداف فى إجراء عمليات التقييم الكلي للأداء بعناية للوقوف على مدي تحقيــق الأهداف السنوية كل من الإدارات والأفراد.

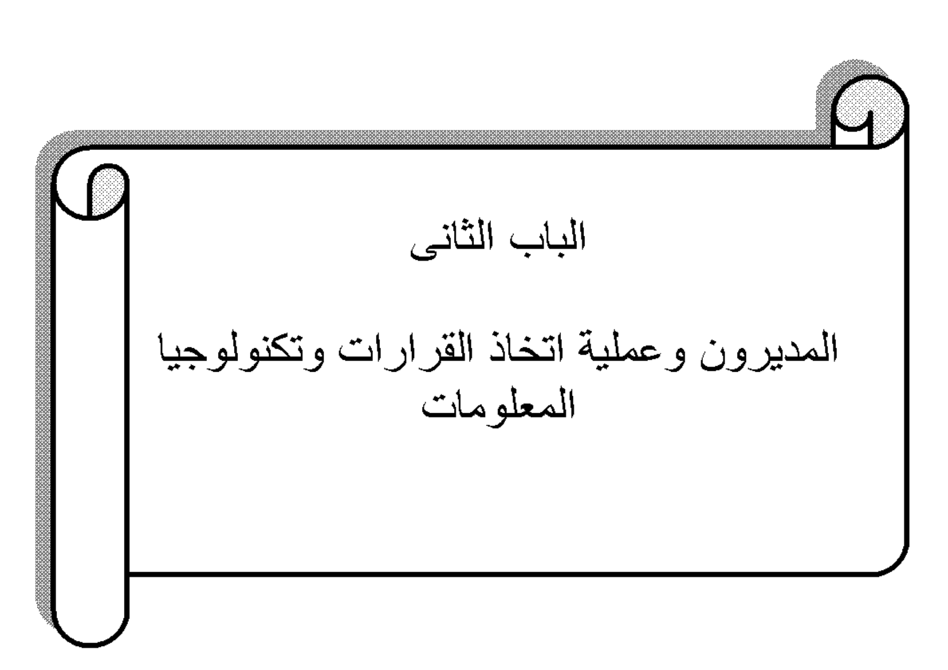
إن النجاح أو الفشل فى تحقيق الأهداف أصبح يمثل الركيزة فى نظم تقيــيم الأداء وتصميم نظم الأجور والمكافآت.

فوائد أسلوب الإدارة بالأهداف :

١- يقدم المديرين والمرؤوسين أقصي جهدهم لتحقيق الأهداف التى ســاهموا فى وضعها وصياغتها.
٢- يمكن تنمية وتحسين الأداء بشكل متكامل على كافة المستويات بالمنظمة.
٣- تتحقق الدافعية والتحفيز الإيجابي للمرؤوسين.
٤- تحقيق الانسجام بين أهداف الأفراد وأهــداف الإدارات وكــذلك أهــداف المنظمة.

مشكلات الإدارة بالأهداف :

١- التغير المستمر يعوق الإدارة بالأهداف من تحقيق فوائدها.
٢- لا يمكن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية فى بيئة الأعمال التى تضم مرؤوسين ذوى كفاءة منخفضة.
٣- لا يجب أن يطبق هذا الأسلوب عند وضع الأهداف الاســتراتيجية كمــا يطبق عند وضع الأهداف التشغيلية.
٤- تحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة عالية تستنفد الكثير من طاقة العاملين حتى يمكن الاتفاق على الأهداف التى يجب تحقيقها.


الباب الثانى
المديرون وعملية اتخاذ القرارات وتكنولوجيا المعلومات

❍ الفصــل الثالث ❍

المدير المعاصر
وتحديات القرن الحادي العشرين

✍ بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- من هو المدير ؟
- أدوار المديرين.
- التحديات التي تواجه المدير المعاصر.
- أيدلوجية مدير القرن الحادي والعشرين.
- الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري.

µ

المدير هو الشخص المسئول عن إدارة مجموعة مـــن المـــوارد البـــشرية بإحدى الوحدات الإدارية داخل المنظمة بحيث ينظم العلاقات والمعاملات فيمـــا بينهم بما يسهم في تحقق مجموعة الأهداف المرجوة بمراعاة الظروف والعوامل المحيطة.

ومن ذلك يتضح أن المدير هو الشخص الطبيعـــي الـــذى يـــؤثر ويتـــأثر بمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة وهو المسئول ، وهذا يعنـــى بالدرجـــة الأولى أنه ملتزم ذاتياً وليس ملزماً خارجياً بالاضـــطلاع بمجموعـــة المهـــام والأنشطة التي تيسر تحيق الأهداف ، هذا بجانب تولى هذا المـــدير مـــسئولية مزاج مجموعة الموارد المزيج المناسب لكل عمل أو نشاط لما يحتاجـــه مـــن أموال وموارد ، وأفراد ، وتحفيز ... الخ ، وما دامت الإدارة في جوهرها هي إدارة الناس ، فتنظيم العمل وتنسيق العلاقات والمعاملات والإجراءات فيما بين البشر يعتبر البعد الثالث والهام في عمل المدير.

ويمكن القول أن المدير وهو يدير مجموعة الأنشطة والمهام يضع نـــصب عينيه مجموعة الأهداف التي يرجو سواء منها ما يتعلق بأهدافه الشخـــصية أو أهداف منظمته التي يرجو مرءوسيه لدرجة يمكن معها القول أنه يدير عمليـــة تحقيق التوافق في الإشباع من خلال مجموعة متعددة وأحياناً كثيرة متعارضـــة من الأهداف.

إن المدير حتى يحقق ذلك يعمل من خلال مجموعة متكاملة من الوظـــائف تتمثل في : ١- وظيفة التخطيط. ٢-وظيفة التنظيم. ٣-وظيفة التوجيه القيـــادة ٤- وظيفة المتابعة والرقابة.

وهى وظائف متكاملة مترابطة متفاعلة ليس بينها فواصل زمنية أو مكانية وإنما هي متلاحمة وإن تم تقسيمها وترتيبها فللأغراض البحثية فقط.

ويتناول هذا الفصل النقاط التالية :

- **من هو المدير ؟**
- **أدوار المديرين.**
- **التحديات التي تواجه المدير المعاصر.**
- **أيدلوجية مدير القرن الحادي والعشرين.**
- **الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري.**

من هــو المديــر ؟

المدير هو الشخص المسئول عن القيام بمجموعة من الجهـود (التخطـيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ، واستثمار مجموعة من الموارد المتاحة (مادية وبشرية ومعنوية) ، لتحقيق مجموعة من الأهداف (التنظيمية والشخصية).

وبالتالي فالمدير يقوم على إحدى الوحدات الإدارية في أي مـستوى مـن المستويات التنظيمية (إدارة عليا – إدارة وسطي – إدارة إشرافية) ويمـارس أي من الأنشطة الإدارية المختلفة (مالية – تسويقية – فنية وإنتاجية – موارد بشرية – شراء وتخزين... وغيرها) وقد يحمل نفس الاسم فيقال مدير أو مدير عام أو مدير تنفيذي أو المدير المسئول أو... ، وقد لا يكون كذلك وإنما تحـت اسم آخر كرئيس القسم أو المراقب أو المشرف أو... الخ ، فالأصل أنه يقـوم بالعملية الإدارية ويتبعه مجموعة من الأفراد وهو مسئول عن تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية وتتوفر له بعض الموارد التي يعمل على مزجهـا معـا لتيسير أداء الأنشطة والوصول إلى منتجات معينة.

وتتعدد أنماط المديرين بحسب العديد من التصنيفات التي يمكن الاعتمـاد عليها كأساس فإذا نظرنا إلى مكانتهم في الهيكل التنظيمـي فـسنجد رؤسـاء القطاعات ومديرو العموم وهم من أعضاء الإدارة العليا وغالبا ما ينـاط بهـم القيام بعمليات الإدارة الإستراتيجية ، وهناك أيضا المديرون والمراقبـون مـن أعضاء الإدارة الوسطي وغالبا ما يقومون بالأعمال الإداريـة ، أمـا رؤسـاء الأقسام والمشرفون فهم من أعـضاء الإدارة التنفيذيـة ويمارسـون الأعمـال التكتيكية.

ويوضح الجــدول (٣-١) **الأبعــاد الجوهريـــة للتفرقـــة بـــين المـــدير الإستراتيجي والمدير التكتيكي :**

جدول (٣-١)

الأبعاد الجوهرية للتفرقة بين المدير الإستراتيجي والمدير التكتيكي

المدير الإستراتيجي	المدير التكتيكي
◄ يهتم بتحديد الفرص والتهديدات في البيئة ويضع الغايــات والأهــداف طويلة الأجل للاستفادة منها.	◄ يسعى للعمل على تنسيق الجهــود المبذولة من قبل المجموعات المختلفة ، ويهتم بالأجل القصير.
◄ يبحث عن المــوارد الإســتراتيجية لتحقيق غايات التنظــيم وتخــصيص تلك الموارد على الأهداف.	◄ يتخذ القرارات التشغيلية والتكتيكية المتعلقة بكيفية أداء العمل.
◄ يستخدم المهــارات والوظــائف في مستوى الإدارة العليا.	◄ يستخدم المهــارات والوظــائف في مستويات الإدارة الوسطي والإدارة الإشرافية.
◄ يعتمد على إعمال الحدس والرؤيــة والانطلاق الفكري	◄ يعتمد على التنبــؤ المحــدد بأرقــام والتحليل والمنطق.
◄ يتسم الفعالية	◄ يتسم بالكفاءة

كما تختلف أنماط المديرين تبعا لشخصياتهم وتخصصاتهم وأدوارهم فـــي مواجهة المواقف والمشكلات ومناهج تفكيرهم في التصرف والممارسة.

ويختلف المدير عن الرئيس وكذلك يختلف عن القائد ، والمشرف ، فلكـــل منهم وظائفه وأدواره المتميزة ، ولذا لزم بيان مفهوم كل منها بشكل محـــدد وذلك على النحو التالي :

الرئيس :

شخص يتقلد منصب معين ، ويعتمد في إتمام أنشطته بشكل أساسي على السلطة الرسمية التي يكتسبها من موقعه التنفيذي وقدرته على الثواب ، وكذلك قدرته على العقاب.

القائــد :

شخص يتم اختياره من قبل مجموعه من الأفراد ، وتقوم علميـــة القيـــادة أصلا على أساس القدرة على التأثير في الآخرين ، ويعتمد القائد في علاقته مع الآخرين على قوته المرجعية والشخصية والمعلوماتية وذلـــك بالإضـــافة إلـــى خبرته وقدوته لهم فيما يؤديه من أعمال أو يلتزم به مـــن وعـــود وعهـــود ، ويوضح الجدول (٣-٢) **الفروق الجوهرية بين كل من المدير والقائد** :

المشرف :

- تطلق وظيفة مشرف على المستويات الإدارية أو الفنية الأولى ، حيث الاهتمام بالمستوى الأول أو الثاني من العاملين بالمنظمة
- يحتاج المشرف إلى العديد من القدرات والمهارات الإدارية والـــسلوكية حتى يصبح فعالا في القيام بوظيفته
- إن فاعلية الإشراف تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخـــرون يؤدون عملهم بكفاءة وفعالية عالية.

جدول (٣-٢)

الفروق الجوهرية بين كل من المدير والقائد

المدير	القائد
◀ التخطيط للأنشطة حسب المدة المقررة	◀ التوجه المستقبلي هو المسيطر على فكره بشكل عام في ضوء (الرؤية والرسالة)
◀ مسئول عن توجيه الأفراد لحل المشكلات الروتينية.	◀ مسئول عن دراسة مستقبل المنظمة وتحقيقه بالشكل المرغوب.
◀ يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي.	◀ يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة لما سيكون عليه المستقبل بعد تقييم الوضع الحالي
◀ بيروقراطي منظم.	◀ مستنير ولديه عمق في تحليل الموارد وكيفيه الاستفادة منها بأقصى درجة.
◀ يعتمد على القوة الرسمية والتنظيمية.	◀ يعتمد على القوة المرجعية والمعلوماتية.
◀ ينفذ سياسات التحفيز التي تضعها المنظمة.	◀ يبتكر الطرق والوسائل التحفيزية المناسبة.
◀ يعتمد على تنفيذ خطط المنظمة بشكل جوهري.	◀ يتحول إلى أداة توفر الأفكار البديلة ويعمل على المزج بين الحدس والمنطق.

ويوضح الجدول (٣-٣) **أوجه الاختلاف بين دور كل من المدير والمشرف :**

جدول (٣-٣)
أوجه الاختلاف بين دور كل من المدير والمشرف

م	المدير	المشرف
١	يضع الأهداف.	يعمل على تحقيق الأهداف.
٢	يخطط.	ينفذ الخطة.
٣	يتوقع ويتنبأ بالمشكلات.	يعمل على حل المشكلة عند حدوثها.
٤	يخطط لتعيين الوظائف الإشرافية.	يستعين بالعاملين وفقا للحاجة إليهم.
٥	على دراية بكافة المجالات الوظيفية.	على دراية بمجال عمله.
٦	لا يقوم بعمل من يتغيب.	يمكن أن يحل محل المرؤوس.
٧	يفوض للتدريب.	يقوم بعملية التدريب بنفسه.
٨	يسعى لإيجاد موارد جديدة.	يقوم بتوزيع الموارد.
٩	يمثل المنشأة.	يمثل المرؤوسين.
١٠	يحتاج معلومات من المديرين.	يحتاج إلى معلومات من رئيسه المباشر.
١١	يقضى الوقت مع زملائه المديرين	يظل في إدارته.
١٢	يسوى الخلافات ويتفاوض على مستوى المنشأة.	يسوى الخلافات ويتفاوض على مستوى الإدارة.
١٣	يكلف ببعض المهام الرسمية الخاصة بالمنشأة.	ليس لديه مهام رسمية.

ماذا يفعل المديرون ؟ أدوار المديرين

يمكن القول أن المدير يؤدى مجموعة الأنشطة والمهام ويضع نصب عينيه مجموعة " **الأهداف** " التي يرجو تحقيقها سواء ما يتعلق منها بأهدافه الشخصية أو أهداف منظمته أو أهداف مرؤوسيه لدرجة يمكن معها القول أنه يدير عملية تحقيق التوافق في الإشباع من خلال تحقيق مجموعة متعددة وأحياناً كثيرة متعارضة من الأهداف.

وحتى يمكن القول أن المدير يمارس عمله بكفاءة فعليه القيـام بمجموعـة الأنشطة الإدارية المتعددة والتي يمكن صياغتها في الأبعاد الجوهرية التالية :

١- **أنشطة إدارة الموارد والتعامل مع البيئة** : وتمثل إدارة الموارد واستخدامها بأفضل الطرق والأساليب أحد العناصر الجوهرية لقياس فعاليـة المـدير ، كذلك مراعاته لبيئة العمل داخل وخارج المنظمة ومراعاته لما يحيط بهمـا من ظروف ومتغيرات.

٢- **أنشطة تنظيم وتنسيق العمل** : يلتزم المدير في هذا الصدد بمسئولية ذات شقين يتعلق الأول منهما بتنظيم المهام المتعددة داخل الوحدة الإدارية ، في حين يهتم الثاني بتنسيق المهام المتنوعة من خلال التعاون والتكامـل مـع الآخرين.

٣- **أنشطة تنمية وتطوير قدرات ومهارات المرؤوسين** : يقوم المديرين الأكفاء بالتطوير والتنمية الذاتية لأنفسهم كمديرين هذا بالإضافة إلى تطوير وتنمية قدرات ومهارات مرؤوسيهم.

٤- **أنشطة تبادل البيانات والمعلومات** : إن عمل المـدير لا يتـصل بـالآلات والأدوات بل اتصاله بالبيانات والمعلومـات والاتـصالات ولهـذا فمـن الضروري تنمية وتطوير هذا الجانب الهام والحيوي في عمل المديرين.

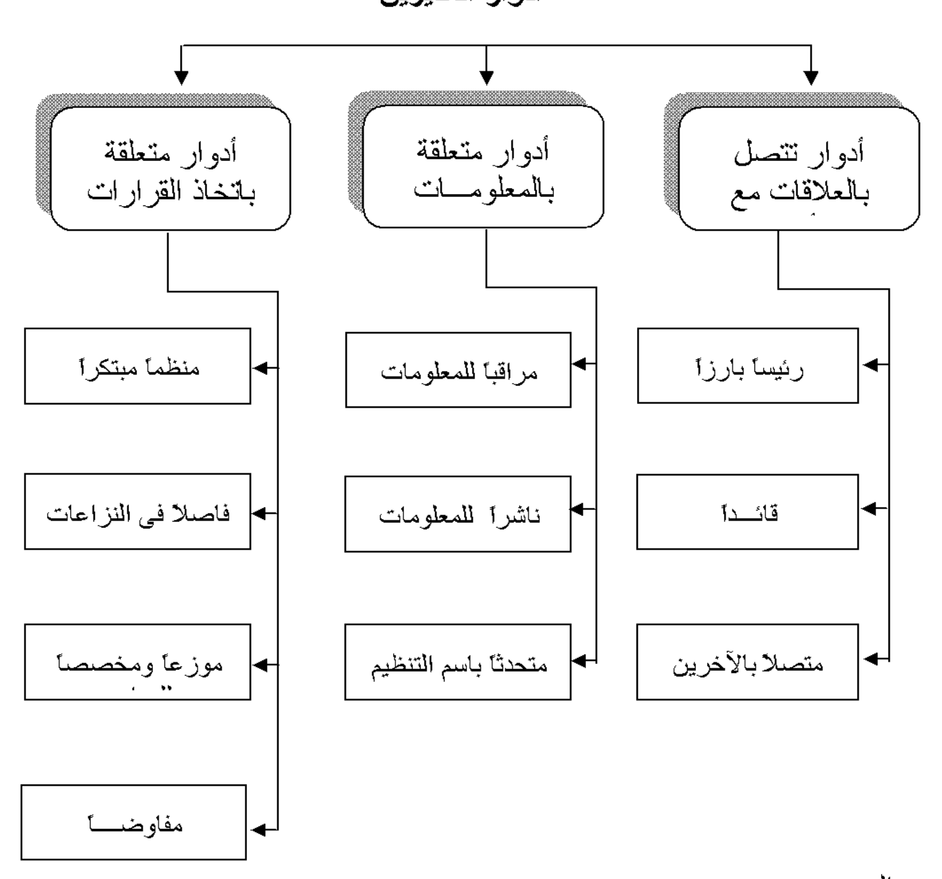
٥- **أنشطة حفز العاملين وإدارة الصراع فيما بينهم** : من بين ما تعنيه الإدارة الفعالة مدى اهتمام المدير بحفز مرؤوسـيه فيقـوم المـدير بـشحذ همـم المرؤوسين وصقل جهودهم من أجل تحقيق أهداف وحدته الإدارية، ولهذا يقوم المدير الفعال بمعالجة وإدارة الصراعات التي تنشأ بين المرؤوسـين ويعمل على زيادة دافعيتهم للعمل.

٦- **أنشطة حل المشكلات واتخاذ القرارات** : تهتم الإدارة الفعالة بكفاءة المـدير في تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية في كافـة نـواحي عمله سواء مع متغيرات وظروف البيئة الداخلية أو الخارجية.

ولقد قدم هنرى مينتزبرج تقسيماً لأدوار المدير ، وقد صنف تلـــك الأدوار فى مجموعات ثلاث على النحو المبين فى الشكل رقم (٣/١)

الشكل رقم (٣/١)

أدوار المديرين



المصـــــدر

- Henry Mintzberg " The Manager's job Folklore and Fact, " Harvard Business Review , July – August, 1975.

وفيما يلى نبذة عن كل دور من هذه الأدوار :

أولاً : الأدوار المتعلقة بالعلاقات مع الأفراد :

يعتبر أساس هذه الأدوار المركز الرسمى الذى يشغله المدير وما يتطلبه هذا المركز من معاملات مع الأشخاص وعلاقات لابد منها لتيسير الأنشطة وسهولة الممارسات داخل المنظمة وتتكون هذه الأدوار من الأنواع التالية :

١ – دور الرئاسة :

يمثل هذا الدور الرئيس فى تمثيله للمنظمة أو الوحدة الإدارية التى يـــديرها من خلال السلطة الرسمية المحددة والمرسومة له. ويعد هذا الدور مـــن أبـــرز الأدوار وأهمها فى ترتيب الأولوية لآثاره المتعددة فى مكانة المنظمة وبقائهـــا ونموها ويمارس على كافـــة المـــستويات الإداريـــة (الإدارة العليـــا – الإدارة الوسطى – والإدارة التنفيذية) وهو الذى يمهد للقيام بالأدوار الأخرى للمديرين.

٢ – دور القيادة :

ويهتم هذا الدور بالقدرة على التأثير فى الآخرين مـــن خـــلال ممارســـات التوجيه والإرشاد والتنسيق ورسم العلاقات الواضحة بين المرؤوسين لتحقيـــق أهداف المنظمة. ويدخل فى هذا النطاق تحفيز المرؤوسين ، وتوجيه الـــسلوك والتصرف وتشجيع وتدعيم التصرفات الجيدة للمرؤوسين بما يسهم فى تحقيـــق الأهداف التنظيمية وبطبيعة الحال يرتبط هذا الدور بالقادة فى جميع المستويات التنظيمية تبعاً لمهام وواجبات كل مدير فى كل مستوى.

٣ – دور الاتصالات وتدعيم العلاقات بالآخرين :

يرتبط المديرين فى جميع المستويات بمجموعات متعددة من الأفراد والفرق وجماعات العمل ، وتتضح أهمية دور المديرين فيما يتعلق بالاتـــصال نظـــراً

لتعدد علاقاتهم مع الموردين والممدين ، وضـــرورة تنـــسيق معـــاملاتهم مـــع جماعات العمل ، والسعى لتحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الجهود لتأكيد فعالية الإنجاز.

فالمديرين فى مستوى الإدارة العليا يهتمون اهتماماً بالغاً بالعلاقات مع البيئة الخارجية بصورة أكثر من اهتمام المديرين فى المستويات التنفيذية ، وتـــشمل تلك العلاقات الاتصال مع الوكالات والهيئات الحكومية ، والمنافسين، والعملاء والجماعات ذات المصلحة كجمعيات المحافظة على البيئة من التلوث وجمعيات حماية المستهلك... وغيرها ، أما المديرين فى المستويات التنفيذية فاهتمـــامهم الأساسى ينصب على البيئة الداخلية لتنسيق أداء مختلف الأنشطة مع مختلـــف الإدارات والأقسام داخل المنظمة.

ثانياً : الأدوار المتعلقة بالمعلومات :

تعد الإدارة قنوات الاتصال المختلفة بغية الحصول على المعلومات وإمـــداد الإدارات بها حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة. ويـــرى مينتزبـــرج أن أدوار المديرين فيما يتعلق بالمعلومات تنقسم إلى :

١ – دور مراقبة المعلومات :

يراقب المديرون الأنشطة ، ويطلبـــون المعلومـــات ويجمعـــون البيانـــات ويلاحظون سلوك وتصرفات المرؤوسين ويسهم كل ذلك فى إعـــداد البيانـــات والمعلومات بالشكل الذى يمكن من اتخاذ القرارات لتحـــسين الأداء التنظيمـــى ويقوم المديرون فى هذا الصدد باستقبال وتنقية المعلومات واستخدامها بـــشكل فعال وقت الحاجة إليها ويعتمد ذلك على تقييم المعلومات وتـــسجيلها وحفظهـــا لاستخدامها عند الحاجة.

٢ – دور ناشر المعلومات :

ويعبر هذا الدور عن قدرة المدير على نشر وتوزيع البيانات والمعلومــات بين المرؤوسين والأطراف الأخرى فى المنظمة ، ويراعى المدير عند قيامــه بهذا الدور مدى سرية المعلومات والوقت المطلوب فيه والأطراف التى يهمهــا الحصول على المعلومات.

٣ – دور المتحدث باسم المنظمة :

يدل هذا الدور على النشاط المتوقع من المديرين والخاص بنقل المعلومــات إلى الأطراف الموجودة خارج المنظمة ، وطبيعى أن نجــد أن الإدارة العليــا تمارس هذا الدور بشكل أكبر وأكثر أهمية من ممارسة الإدارة فى المــستويات التنفيذية.

ودور المتحدث متاح أمام المديرين فى كافــة المــستويات التنظيميــة وإن تباينت الأهمية النسبية لممارسته ، ولا يقف هذا الدور على مديرى العلاقــات العامة ، وإنما يتضح ذلك على سبيل المثال فى سياســات الــشركة الخاصــة بالمنافسين والموردين وفلسفتها الاستثمارية ودورها البيئى والتزاماتها لتحقيــق الأمن والسلامة مع الجهات الخارجية.

ثالثاً : الأدوار المتعلقة باتخاذ القرارات

يقوم المدير بالحصول على المعلومات وتوفيرها من أجل اتخاذ القــرارات التى تساعده فى تحقيق الأهداف التنظيمية فى مجالاتها المختلفة. ولقــد حــدد مينتزبرج أربعة أدوار للمدير كمتخذ قرارات تتمثل فيما يلى :

١ – دور المنظم والمبتكر :

يلعب المدير دوراً محورياً يتعلق بالتصميم والتعبير والإعداد والتجديد وذلك للمنظمة ككل أو لبعض أنشطتها أو منتجاتها ، وتزداد أهمية هذا الـــدور فـــى السنوات الأخيرة حيث الاهتمام بالابتكار فى المنتجات التى تقـــدمها المنظمـــة والسعى لغزو أسواق جديدة والعمل فى بيئة يحكمها عدم التأكد والمخاطرة ، أن الدور الملقى على المدير فى هذا الصدد يتطلب منه قدراً وافراً مـــن الإبـــداع والابتكار لاستمرار المنظمة وبقائها فى السوق ، والمحافظة على نموها ، ومن ثم بحث وتحليل علاقاتها بالمنافسين والمنتجات والأسواق والعملاء.

٢ – دور مواجهة المشكلات والفصل فى المنازعات

يتحمل المديرون مسئولية تحليل ومعالجة المشكلات والمواقف التى تحـــدث فى إدارتهم سواء كانت مشكلات روتينية متكررة أو تتـــصف بعـــدم التكـــرار والفجائية ، مثل الإضرابات التى يقوم بها العمال أو المشكلات المتعلقة بالتعامل مع الموردين أو العملاء أو المنافسين.

وليس مطلوباً من المديرين أن يتوقعـــوا كافـــة المـــشكلات والالتزامـــات والخلافات وكافة أنواع الصراع وإعداد الحلول المتكاملة بها. وإنما على الأقل الاستعداد والمبادرة للتعامل معها واتخاذ القرار المناســـب خاصـــة وأن هنـــاك العديد من العوامل المؤثرة التى لا يمكن التحكم فيها.

ويهتم هذا الدور بقدرة المدير على تشخيص المشكلات وتحديـــد مـــواطن الصراع والنزاع والسعى لإيجاد الحلول المناسبة لها مستعيناً فى ذلك بـــأدواره الأخرى المتعلقة بالمعلومات والتنظيم والابتكار وغيرها.

٣– دور توزيع وتخصص الموارد :

يهتم هذا الدور بالربط بين وظيفتى التخطيط والتنظــيم ، حيــث يخطــط المديرين لتحقيق الأهداف. ويخصصون الموارد تبعاً لذلك ، وفى معظم الأحيان لن تتوافر الموارد الخاصة بالوقت ، والمال ، والموارد ، والأفراد بالكم والكيف الذى يقود للمتوقع من الأهداف ، ولهذا تبدوا أهمية هذا الدور للمديرين إذ تظهر هنا مدى قدرة المدير على توزيع وتخصيص الموارد بحسب توافرها وكفايتهـــا على المجالات المختلفة ، وتبدوا مدى كفايته ومهارته فى الاســتخدام الكــفء والفعال لتلك الموارد بحسب الأنشطة والزمن لخدمة تحقيق الأهداف المنشودة.

٤– دور المفاوض :

يمتد دور المدير كمفاوض إلى العديد من الأنشطة ولا يقف عند مدير بذاته أو وظيفة بعينها ، إن المدير وهو يمارس نشاطه ويخصص مــوارده المتاحــة غالباً ما يصطدم بتعارض الأهداف ولهذا يحتاج إلى مهارات الإقناع وتحقيــق الرضا للأفراد سواء كانوا بداخل المنظمة أو خارجها.

يتعلق هذا الدور بالعمليات والمعاملات التى يحدث فيها الخلاف بين الأفراد والجماعات ، ويغطى العديد من الأنشطة فعلى سبيل المثال مدير المــشتريات يفاوض من أجل الأسعار وشروط التسليم والجودة.. وغيرها ، ومدير المــوارد البشرية يفاوض للحصول على أفضل الكفاءات ويفاوض مــن أجــل الأجــور والحوافز وظروف العمل ، ويفاوض مدير التسويق فيمــا يتعلــق بالمبيعــات والأسعار وطرق التوزيع ... وهكذا.

التحديات التى تواجه المدير المعاصر

هناك عدداً من التحديات التى تواجه الإدارة فى بـــدايات القـــرن الحـــادى والعشرين ، ويجب على المديرين أن يهتموا بدراستها وتحليلها والاستفادة مـــن إيجابياتها وتحجيم سلبياتها أو تفاديها وتقليل آثارها. ولن يجد ى الإدارة التهرب منها أو محاولة تحاشيها لأنها واقعة لا محالة ، ولابد من مواجهتها ، ومن بين تلك التحديات :

(١) **العولمـــــة :**

إحدى التحديات بالغة الأهمية التى تواجـــه المـــدير فـــى القـــرن الحـــادى والعشرين ، الضغوط الناتجة عن العولمة رغم أنه لا يوجد تعريـــف مقبـــول للعولمة ولكننا يمكننا تناول هذا المصطلح من خلال الأبعاد التالية :

- العولمة تشير إلى اعتبار العالم كله قرية صغيرة ، بمعنى أن كل الأحـــداث الدائرة فى القرية يعلمها جميع أفرادها وبصورة سريعة.
- العولمة تعنى توحيد منهجية الفكر والتصرف فى المجـــالات الاقتـــصادية والاجتماعية والثقافية وحتى المجالات السياسية.
- العولمة لها مؤيدوها بحججهم ومبرراتهم ولها أيضاً مناهضوها ومنتقـــدوها ليس فى الدول النامية فقط وإنما فى الدول المتقدمة مثل فرنسا وحتى فـــى أمريكا ذاتها.
- العولمة ظهرت فى شكل اندماجات وتكتلات وأحزاب واتحادات أمريكيـــة وأوربية وأسيوية ، كل ذلك يمثل ضغوطاً على المنظمات لكى تتنافس على المستوى العالمى وحتى المنظمات الصغيرة من المحتمل أن تصبح عالمية طالما هى قادرة على تكوين الاتحادات والمواثيق والمشاركات.

- تخلق العولمة : " عالم بلا حدود" فلقد عكست العولمـــة آمـــال ورغبـــات وعادات الشراء بالنسبة للمستهلك. فالمستهلك أصبح الآن أكثر معرفة وعلماً وقدرة وأكثر تنوعاً فى احتياجاته ورغباته وفى نفس الوقت ويتميز بـــوعى ودراية أكبر تجاه المنتجات والأسواق المختلفة.
- تعد المعلومات وتقنية الاتصالات من بين العوامل التى دعمت الاتجاه نحو العولمة ، حيث اجتاحت المعلومات والموارد والمنتجات الدول المتخلفة.
- إن تأثير العولمة على المنظمات يدفع المديرين لتدعيم مركـــز منظمـــاتهم التنافسى ويحفزهم لانتهاز الفرص الاستراتيجية المتاحـــة وبنـــاء الهياكـــل التنظيمية المواكبة لمتطلبات اللامركزية ، ويؤكد لهـــم اســـتمرار دراســـة وتحليل منتجاتهم ورغبات عملائهم.

(٢) الجودة :

أصبحت الجودة من العناصر ذات الأهمية البالغة التى تمكن المنظمات من الحفاظ على مراكزها القيادية فى الصناعة ، ولذا تعمد الشركات التـــى تـــدار بالجودة إلى تقييم منتجاتها فى جميع المراحل قبل إنتاجها وتسليمها للعميل ولهذا فلقد اهتم الفكر الحديث بإدارة الجودة الشاملة T QM والتى يعرفهـــا الـــبعض بأنها الشكل المتكامل لأعمال المنظمة التى يبنى على أساس الاستخدام الفعـــال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة لكل من قوة العمل والإدارة بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة مـــن جميع الإدارات وتركز إدارة الجودة الشاملة على الأبعاد الأساســـية التاليـــة : أ– اهتمامات العاملين ، ب– التركيز على العمليات بالإضافة إلى النتائج أيضاً ج– الوقاية والفحص المستمرين ، د– استخدام خبرات العاملين ، هـــ–الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات ، و– التغذية المرتدة

(٣) التحديدات الاجتماعية :

تواجه المنظمات الكثير من التحديات الاجتماعية ، ومن بين تلك التحديات :

أ- التغيرات الديمجرافية لقوة العمل ، ب- التغير فـــى هيكـــل القطاعـــات الاقتصادية للدولة ، جــ- إزالة فجوة المهارات ، د- التغير فى قيم وأخلاقيات العاملين ، هــ- التغيرات التشريعية والقــضائية وتغيـــر العـــرف والتقاليـــد والاعتبارات الأخلاقية.

(٤) تحديدات نظم الأداء المتميز فى العمل :

أدت التغيرات السريعة المتلاحقة التى تواجهها المنظمات إلى حدوث تقبـــل العاملين للعديد من التحديات والتغيرات تزداد درجة إلحاحهـــا لتحقيـــق الأداء المتميز فى العمل ومن بين تلك التحديات : أ- التغير فى أدوار قـــوة العمـــل ومتطلبات المهارة ، ب- التغير فى طبيعة العمل الإدارى ، ج- التغيـــر فـــى هيكل المنظمة ، د- ازدياد أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنظـــام المعلومـــات الإدارى ، هــ- تغير طبيعة المسار الوظيفى

(٥) زيادة رغبة العاملين فى المشاركة :

تزايدت ضغوط العاملين ومناداتهم بضرورة المشاركة فى اتخاذ القـــرارات نتيجة زيادة قدراتهم وتعليمهم وخبراتهم وممارستهم. وإن كان هناك نوعا مـــن العاملين يتسم بالخبرة والمعرفة وسداد الرأى فهو حقاً يـــستحق أن تتـــاح لـــه الفرصة للمشاركة فى الإدارة واتخاذ القرار فنجاح الإدارة يتطلب جهود أكثـــر من مستوى من مستويات الإدارة مما يفرض على المديرين اكتساب مهـــارات الحوار والمناقشة والتفاوض ، وإدارة الصراع ونزاعات العمـــل ، ومهـــارات الإنصات والتعرف على ما يدور بخلد مرؤوسيهم وإدارة التغيير والتطـــوير ، والعمل بمنتهى الاستقامة والنزاهة وطهارة اليد والذمة.

وحتى تنجح عملية مشاركة العاملين فلابد مـــن الاطمئنـــان إلـــى تـــوفير المعلومات والمهارات والأفكار التى تجعل مشاركتهم لها قيمة ، وعلى المديرين تنمية مهارات واتجاهات مرؤوسيهم نحو المشاركة الفعالة وذلك بخلق نوع من الثقة وإمدادهم بالنتائج الإيجابية لمجهودات المشاركة.

(٦) زيادة معدلات التغيير فى مجال نشاط المنظمات :

من بين التحديات التى تواجه منظمات الأعمال ذلك التغير الهائل والمتزايد فى تلك البيئة غير المستقرة لدرجة دعت البعض إلى القول : إذا أراد المديرون أن تبقى منظماتهم وتنمو فيجب أن يكونوا زعماء للتغيير ويجب أن يـــصبحوا أكثر إبداعا ومرونة وإلا ستنقرض منظماتهم وتموت.

ولتحقيق ذلك يصبح لزاماً تنمية الفكـــر الإســـتراتيجي والإبـــداعي لـــدى المديرين، كما يجب أن تتحطم أصنام الماضى وآثاره السلبية ، بالإضافة إلـــى ضرورة صياغة الرؤى الاستراتيجية التى تحفز الأفراد ، هذا بجانب مراعـــاة عامل التوقيت السريع ، إن قـــصر دورة حيـــاة المنتجـــات وزيـــادة التغيـــر واضطراب البيئة يتطلب من المديرين تنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو التغييـــر ودراسة وتحليل مخاطر القرارات المتخذة. ومـــن بـــين التغيـــرات المحيطـــة بالمنظمات فى البيئة المعاصرة ما يلي : أ- عدم استقرارا أسعار الطاقة ، ب- الثورة التكنولوجية ، ج- زيادة معدلات التبادل بـــين دول العـــالم ، د-زيـــادة التنافس العالمى ، هـــ-التذبذب فى معدلات التضخم وعدم استقرار الأســـعار ، و-الاضطرابات السياسية فى العديد من الدول ، ز-زيادة معدلات التغيير فـــى المنتج ودخول منتجات جديدة ، ح-التغيرات فى تركيب الأسرة.

(٧) كثرة الضغوط الخارجية على العاملين :

يواجه العاملون الآن مستويات متعددة من الضغوط الشخصية مما يعكس المشاكل الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة ومنها انخفاض دخل الأسرة ، عمل الأم خارج المنزل لساعات طويلة ، ارتفاع معدلات الطلاق ، تغييرات فى حجم وهيكل الأسرة – الحوادث والجريمة... ، وهذه المشاكل وغيرها تهدد الاستقرار النفسى والعاطفى لكل المشاركين فى المنظمة ، وإن كان مديروا الأمس لا يهتمون بهذه المشكلات ولا يعيرونها القدر الكافى من الدراسة ، إلا أنهم الآن يجب أن يدركوا أن العامل وهو يدخل المنظمة من البوابة الأمامية لا يترك خلفه مشاكله العاطفية والنفسية غير المرغوبة ، وأن تلك الضغوط أصبحت تمثل واحدة من أسرع أمراض المهنة نمواً مما يضعف الموظف وينهك طاقته وقوته ، وبالتالى يظهر الإنتاج بمستويات غير مقبولة.

كل ما سبق يتطلب من المديرين ضرورة التدخل لتخفيف أثر الضغوط المؤثرة سلبياً على العاملين ويتحقق ذلك إذا استطاع المدير تنمية المهارات الخاصة بالتعرف على احتياجات العاملين ومساعدتهم فى تقليل الضغوط غير المرغوبة.

(٨) عصر المعلومات :

أطلق على الفترات الأخيرة التى نعيشها مصطلح " عصر المعلومات " أن المديرين على كافة المستويات يمكنهم الآن الوصول إلى مجال أوسع من البيانات والمعلومات أكثر من ذى قبل وذلك عن أنفسهم ومنظماتهم والبيئة المحيطة بالمنظمة والعملاء والمنافسين ، وتتسم هذه البيانات والمعلومات بالأهمية والدقة والكفاءة ، والاعتمادية لاتخاذ القرارات بناء عليها. أيضا فقد زادت سرعة نقل المعلومة بدرجة كبيرة مع استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

إن المديرين الذين يرغبون فى الاستمرار عليهم البحث عــن المعلومــات باستمرار وضرورة توفيرها بالدقة اللازمة وذلك فيمــا يتعلــق بالعديــد مــن الموضوعات من بينها :

- البيانات والمعلومات عن بيئة المنظمة وعناصرها وآثارها المختلفة.
- الهيكل التنظيمى والمعايير والمقاييس والسياسات الخاصة بالمنظمة.
- الاحتياجات الشخصية للعاملين وأهدافهم وقيمهم ونقاط القوة والضعف لديهم
- الاستراتيجيات والرسالة والأهداف التنظيمية والشخصية.

وبصفة عامة يمكننا أن نهمس فى أذن مديرى المستقبل عليكم بتعلم مهــارة إدارة البيانات حتى يمكن الاستفادة منها وتحويلها لمعلومات واســتخدامها فــى القرارات المناسبة ويتطلب هذا تنمية مهارات جمع البيانات واستكمالها وتبويبها وتسجيلها وتحليلها لحل المشكلات واتخاذ القرار.

هذا بالإضافة إلى ضرورة تنمية المهارات بنفس الدرجة لاستخدام وســائل التكنولوجيا الحديثة المتعلقة بالاستفادة من تلك المعلومات.

(٩) بزوغ عصر المعرفة :

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفــاً إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبــر عــن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الأساسي في تلك العصور وتتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع، وتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأسس لأي عمــل، والاهتمــام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، واعتبار المعرفة هي

المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات.

وأصبحت المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتــع بهــا الإنــسان أو المنطقة أو الدولة، فالمعرفة وليست المــال أو المنــصب الإداري أو النزعــة السياسية هي مصدر السلطة الحقيقي في عصر ومجتمع المعرفة، وقد ترتــب على ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها، وارتفاع أهميــة وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي، واتجاه النسبة الغالية من أفراد المجتمع إلى الاشتغال بها Knowledge Workers خاصة في صناعات الخدمات التــي أصبحت تمثل النسب الأعلى في تكوين الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمــة اقتصاديا وتقنياً ومعرفياً.

وقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنميــة القــدرات المحوريــة للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببنــاء بــرامج تنميــة وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليــات والأنــشطة الإنتاجيــة والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة، ويترتب على ذلــك أن يــصبح تخليق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى فــي المنظمــات المعاصــرة، وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيــف واســتثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقديم الحقيقي، كما تبينــت الإدارة كــذلك أهميــة التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيــه من مصادر بيئة خارجية عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غني لإحداهما عن الأخرى وحيث يحدث التقديم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة.

نشأ عن حركة المتغيرات والتحولات واقع جديد وكذلك مفـاهيم وتقنيـات إدارية جديدة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة المعاصـر القـائم على الحركة والتغيير والعلم والتقنية والانفتاح والانتشار والتواصل، وتمثل هذه الأفكار الإدارية الجديدة الأساس الذي تبنـي عليـه فلـسفة وتقنيـات الإدارة الإستراتيجية ، **وتعتمد فلسفة الإدارة الجديدة المفـاهيم والتوجهـات التاليـة كأسس لتنظيم وإدارة المنظمات على اختلافها :**

- التوجه بالسوق في كافة القرارات والاختيارات التي تتخذها الإدارة وإعمال قواعد احتكام ومعايير تعكس ظروف السوق ومتطلباته.
- السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز فـي تقـديم المنتجـات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلونها.
- الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالإدارة وضرورة التعامـل معـه وعدم الانحصار في داخل المنطقة.
- استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظـم الإنتـاج والتـسوق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشري.
- استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظـيم والهيكلـة وتطـوير الأسـاليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبـشرية فـي ضـوء إمكانيـات تقنيـة المعلومات.
- الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المنطقة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.
- تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال التخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهم الإدارة في صياغته.

- السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للبقاء في السوق.
- الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسـق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.
- استثمار وإدارة الوقت باعتباره مورداً رئيسياً يجب استغلاله علـى مـدار الساعة والتحول عن فكرة أن الوقت قيد على حركة الإدارة.
- تأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومناطق ومستويات الأداء والنظر إلى الجودة في مفهومها الصحيح باعتبارها توجه فكرى يعـم ثقافـة المنطقـة جميعها وليست مجرد مواصفات للسلع المنتجة وهي في النهاية تعتبر عما يرضي العملاء.
- التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطـار مفهـوم العولمة واعتبار المناخ المحيط بالمنطقة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنطقة.
- استثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة لبناء تنافسية عالية ومن ذلك بنـاء التحالفات مع الأخريين حتى من المنافسين، وتكوين تكتلات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز وتحسين القدرة على خدمة وإرضـاء العمـلاء والمساهمين.
- المرونة والحركية والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفـرص لظهـور تكوينات مختلفة ومتباينة ومتنافسة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنطقة الواحدة.
- قبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها ومحاولة صنع التغيير، وبالتالي تعتبر الإدارة الجديدة في حقيقة الأمر هي إدارة التغيير.

- الإيمان بمنطق العمل المتزامن Concurrent بديلا عن أسلوب ومنطـق العمل بالتتابع Sequential والاستفادة في ذلك من تقنيات المعلومات.
- الابتكار والتجديد والتنويع وتشجيع المبتكرين وإدماج الابتكار فـي نـسيج العمل وآليات التنظيم عمـلاً بمبـدأ "الابتكـار أو الفنـاء" Innovate or Evaporate.
- تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهـداف وإطلاق قوى الإبداع والابتكار والتطوير لدي الجميع متحررين من أسـر المركزية التقليدية.
- النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعـاملين Coaches وليسوا رؤساء ومسيطرين.
- إتباع مفاهيم الملكية الخاصة وآلياتها حتى داخل شركات القطاع الخـاص بتقسيم الشركة إلى وحدات استراتيجية أساسية تتعامل فيما بينها وفق معايير وآليات السوق وتحاسب على الربح والخـسارة، وتأكيـد طبيعـة القـادة الإداريين باعتبارهم رجال أعمال وليس موظفين.
- دمج الملاك Owners مع غيرهم من أصحاب المـصلحة فـي المنطقـة Stakeholders في تنظيم شامل ينسق بين مصالحهم ويلغـي التنـاقض التقليدي فيما بينهم من أجل تعظيم فرص المنطقة في النجاح والبقاء.
- إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات واستراتيجيات المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثورة الأساسية للشركة وإتباع أفكار التمكين Empowerment وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتيـة الإدارة Self-Managed Teams.
- التأكيد على الأنشطة المعرفية Knowledge- Based ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي وإسنادها إلـى

جهات خارجية Outsourcing والعمل على تعظـيم القيمـة المـضافة Value Added Maximization.

- الاعتماد على نتائج العلم الحديثة والتقنيات المتطورة في العمـل الإداري، وتنمية البحوث والتطوير Research & Development باعتبارها أسس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميز والتفوق.
- اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات ونظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الأهداف وليست أهدافها في ذاتها، ومـن ثـم التأكيد على أهمية تطوير وتغيير تلك العناصر بما يواكـب التغييـر فـي ظروف السوق وعناصر المناخ الخارجي وأوضـاع المنافـسة وتوقعـات العملاء.
- أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقيع المخـاطر والمـشاكل وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ.
- السرعة في رد الفعل أمام التغييرات وعدم الإبطـاء فـي التعامـل مـع المتغيرات واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظـيم المـرن ووحـدات الأعمال الاستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.

أيدلوجية مدير القرن الحادي والعشرين

حتى ينجز المديرون بكفاءة فى بيئة متغيرة ، فإنه من الضروري أن يعتنقوا فلسفة معينة تؤسس على عدة أبعاد جوهرية تعمق المسئولية وتثيـر الـدوافع للإدارة الفعالة ، ومن أهم الأبعاد التي تمثل فلـسفة مـديري القـرن الحـادي والعشرين :

١ – بناء الرؤية الواضحة كقوة دافعة :

يجب على المديرين أن يتسموا بالفراسة التي تمثل النظرة الثاقبـــة لوضـــع المنظمة فى المستقبل ، لأن بناء الرؤية Vision يعمل على إمداد كل أعــضاء المنظمة بالطاقة اللازمة للعمل وهى تدفع المرؤوسين وتحفــزهم لغــد أفــضل وتوضح للآخرين كيف سيكون حال المنظمة فى المستقبل.

وحتى تكون للرؤية درجة التأثير المطلوبة فيجب على المديرين التركيــز عليها كمصدر للقوة من خلال معرفة البيئة بمنظماتهم وقيمهم وشكل المــستقبل الذى يتمنوه ، وأن يكونوا قادرين على ترجمة أفكارهم الشخصية وغاياتهم إلى رسائل يمكن فهمها ، ومن ثم يجب أن يقتنع المدير تماماً برؤيته وأن يسعى إلى توصيلها للآخرين حتى تصبح قوة واقعة ومحركة. هذا بالإضافة إلى ضرورة أن يكون للرؤية مضمون وجوهر بدونه لا يمكن فهم هذه الرؤية وتوصيلها إلى الآخرين ومن بين سمات الرؤية التي يتقبلها المرؤوسين :

- أن تدفعهم للعمل بكفاءة حتى إذا كانت الظروف صعبة.
- خلق جو عمل يساعد على تحقيق غايات طموحه تختلف عن غايات الأمس.
- أن تحفزهم لتطوير وتنمية مهاراتهم بما يدعم نجاحهم مستقبلاً
- الاستمرار على الدرب لتحقيق الغايات المطلوبة.

٢ – تقبل التحدى والرغبة فى النجاح :

يجب أن تبحث المنظمة عن أشخاص يبحثون عن إقامة علاقة طويلة الأجل معها ، لديهم رغبة للنجاح داخل بيئة تلك المنظمة ، مما يـــؤثر علـــى تـــدعيم دوافعهم وبناء أهدافهم لتحقيق احتياجاتهم الداخليـــة ويقـــوى عـــزيمتهم لتقبـــل التحديات ومواجهتها. فى نفس الوقت نجد أنه من المهم أن تعمل إدارة المنظمة

على خلق بيئة تساعد العاملين على النجاح وتحقيق الأهداف. ومن ثم يــتمكن المديرين من تحقيق الأهداف على المدى البعيد لاســتمرار القــوة المرغوبــة والاتجاهات السلوكية الإيجابية لدى الأفراد ، وعند العمل فى بيئة لا تتوفر فيها هذه الظروف فلا عجب أن نجد انسحابا بدنياً ونفسياً للعاملين من هــذه البيئــة للعاملين أو حتى المديرين.

٣- الإيمان بضرورة الاختلافات بين الأفراد :

يرتبط نجاح كل فرد فى المنظمة بدرجة إشباع نتائجه لدوافعــه وحاجاتــه الداخلية ، وتعكس حاجات الفرد شخصيته ، وتؤثر بالتالى على نــوع البيئــة المفضلة لدى الأفراد ومستوى إشباعهم.

وهناك تقسيمات متعددة للشخصية ، يهم المدير الناجح أن يجد لديه مختــف الأنماط والفئات منها حتى يضمن التكامل والتفاعل فيما بينها فينعكس ذلك على تحقيق الأهداف.

ومن بين تلك التقسيمات والتي تسهم في مهمة الاختلافات بين الأفراد ، ذلك التقسيم :

أ- أفراد يعرفون نطاق سيطرتهم بوضوح.
ب- أفرد يريدون الإنجاز ويسعون لتحقيق النتائج.
ج- أفراد ميكيافليين (يتسمون بالخداع والدهاء).
د- أفراد مغامرون (لديهم رغبة فى المغامرة).
هـ- أفراد ذوى نفوذ (محبي السلطة والمكانة).

والإدارة ذات الكفاءة العالية ليس عليها فقط أن تأخذ فى الاعتبار الفـــروق الشخصية بين الأفراد ، ولكن عليها أيضاً خلق المناخ الذى يحتويهم ويتكيفـــوا معه ، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال مهارات وقدرات المديرين.

٤ – التدريب والتنمية سبيل النجاح على المدى الطويل :

إن النجاح الإداري يضع في اعتباره التغييرات البيئية أثرها على أداء بعض المرؤوسين ، فقد تؤدى إلى جعل بعض المرؤوسين غير قادرين على الإنجـــاز عند مستوى مرضى ومقبول ، وإذا حدث هذا فإنه يجب على المدير:

أ– تحديد مشكلة هؤلاء المرؤوسين وتشخيصها بدقة.
ب– اتخاذ القرار بالحل المناسب لتغيير إنتاجية هذا المرؤوس.

ويجب أن يضع المدير فى اعتباره أن تغيير المرؤوس وتحسين إنتاجيته قد لا يحدث من مرة واحدة ، وإنما عليه المثابرة فى عمليات التعلـــيم والتـــدريب والتنمية وتنظيم العلاقات. قد يتطلب الأمر من المدير أن يعد برنامجاً متكـــاملاً لإحداث التطوير الإضافي للحصول على الإنجاز الفعال من المرؤوسين.

٥ – الاهتمام بتنمية الثقافة التنظيمية :

يسعى المدير إلى خلق ثقافة تنظيمية تمثل تلك الأسس والمرتكزات والقـــيم الإيجابية ، وتهتم بعوامل الانتماء والالتزام والتعاون والنقـــد البنـــاء والجـــودة العلمية فى الإنتاج والعلاقات ودراسات البيئة داخلياً وخارجياً وتنمية المـــوارد المتاحة والحفاظ على الوقت والجهد والتكلفة.

٦- نجاح المرؤوسين فى الأداء هو نجاح مديرهم :

حتى ينجح المديرين يجب أن يحرروا أنفسهم مـــن عـــبء القيـــام بعمـــل مرؤوسيهم. وعندئذ عليهم الارتقاء بمستوى منظماتهم وذلك من خلال تـــدريب وتنمية مرؤوسيهم ، ومناقشتهم فى الأداء ومراقبة نتائج أعمالهم وتـــصرفاتهم ، ومن ثم ينصب الاهتمام على حسن تعليمهم وتوجيهم بما يؤدى لزيادة احتمـــال إنجاز المرؤوسين للأعمال المطلوبة منهم بمستوى عال ، ولذا يجب أن يـــضع المدير نصب عينيه فى هذا الصدد :

أ- الحرص على تنمية مرؤوسيه ومد يد العون لهم بصورة مستمرة.

ب-الاهتمام بدراسة المشكلات التي يسببها المرؤوسين كاهتمامه بالمشكلات التي يسببها له رئيسه.

ج- التفويض الفعال للسلطة لهؤلاء المرؤوسين بمراعاة أبعاد وعناصر عملية التفويض الناجح.

٧- التعامل الفعال مع تكنولوجيا المعلومات :

لا مفر أمام المدير من المعلومات وتكنولوجيا استخدامها ويفرض هذا على المدير ضرورة التعرف على أنماط تكنولوجيا المعلومات ومحددات استخدامها لأنها ستدعم موقفهم فى مواجهة المناقشة والتعامل مـــع الـــسوق واســـتمرارية الحفاظ على الجودة مع تخفيض الأعباء والتكاليف وزيادة الإنتاجية.

٨- مراعاة الإطار السلوكي الذي يعمل فيه المدير :

تحدد المعايير الاجتماعية ، والاتحادات ومجموعات النشاط والإدارة العليا، والرئيس المباشر ، والزملاء والمرؤوسين ... إطاراً سلوكياً للمدير داخـــل أي مركز تنظيمي ، إن اتساع أو ضيق المجال المتـــاح أمـــام المـــدير للتـــصرف

والانطلاق يتوقف على ظروف الموقف ومدى خبرة الإدارة ، وتأثيرات ســجل الماضي ، وعلى المدير أن يتدبر جيداً العوامل المؤثرة على الإطـــار المحـــدد لسلوكه ودراستها وتحليل أثر كل منها والقدرة على التكيف معها.

٩- الاهتمام بأثر الظروف الموقفية عن اتخاذ القرارات :

يجب على المديرين أن يدرسوا ويحللوا كافة العناصر البيئية للحصول على المعلومات واتخاذ القرارات بحل المشكلات وتنظيم طرق التصرف بناء علـــى ربط الحقائق المتعلقة بالموضوع مع الأهداف الشخصية والنظريات الموقفية.

على سبيل المثال عندما يريد المدير تحديد نوع القيادة المطلوب فى موقف معين فيجب عليه جمع المعلومات عن : قدرة مرؤوسيه ورعايتهم فى العمـــل والإنجاز ، ونتائج الفشل المتوقعة والآمال المعقودة... الخ وبعد ذلك يتم تحديـــد نوع القيادة المناسب سواء قيادة استبدادية أو بالمشاركة ، إن الاتصال فى اتجاه واحد أو اتجاهين ، المناقشة – أو اتخاذ القرارات أحادية الجانب ، ذات المجال الضيق أو الواسع... الخ كل ذلك يعتمد على ظروف الموقف.

١٠- تدعيم العلاقة مع المرؤوسين :

إن نجاح الإدارة يتطلب قدرات إدارية وفنية وإلى جانب ذلـــك فـــإن نـــوع العلاقات القائمة بين الرئيس ومرؤوسيه تؤثر بشكل كبير على نتـــائج العمـــل وتعتمد تلك العلاقة على عدة عناصر من بينها : مستوى حساسية العلاقة ومدى الانفتاح ، ودرجة الثقة تجاه الآخرين.

الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري :

قدمت العديد من النماذج والطرق والأساليب والأفكار الحديثة فـــى مجـــال الإدارة خلال النصف الثاني من القرن العشرين يمكن للمدير المعاصر دراستها وتحليلها والاستفادة منها حسب امكاناته وقدرات وظروف منظمته :

- نظرية النظم.
- الشبكة الإدارية.
- نظرية X ونظرية y .
- حلقات العصف الذهني.
- الإدارة بالأهداف.
- نظرية Z فى الإدارة اليابانية.
- الاندماج وإدارة التحالفات الكبرى.
- إدارة حلقات الجودة.
- التميز والتفرد والريادة للمنظمات الفعالة.
- إعادة هندسة العمليات وإعادة الهيكلة وإعادة التنظيم.
- إدارة محفظة الأعمال والاستثمارات.
- الثقافة التنظيمية.
- مدير الدقيقة الواحدة.
- تخفيض العمالة.
- تمكين وتنمية الولاء التنظيمي.
- إدارة الجودة الشاملة.
- إدارة فرق العمل الفعالة.
- المنظمة المتعلمة (مقدرة المنظمة على التعلم)
- الإدارة بالمعرفة.

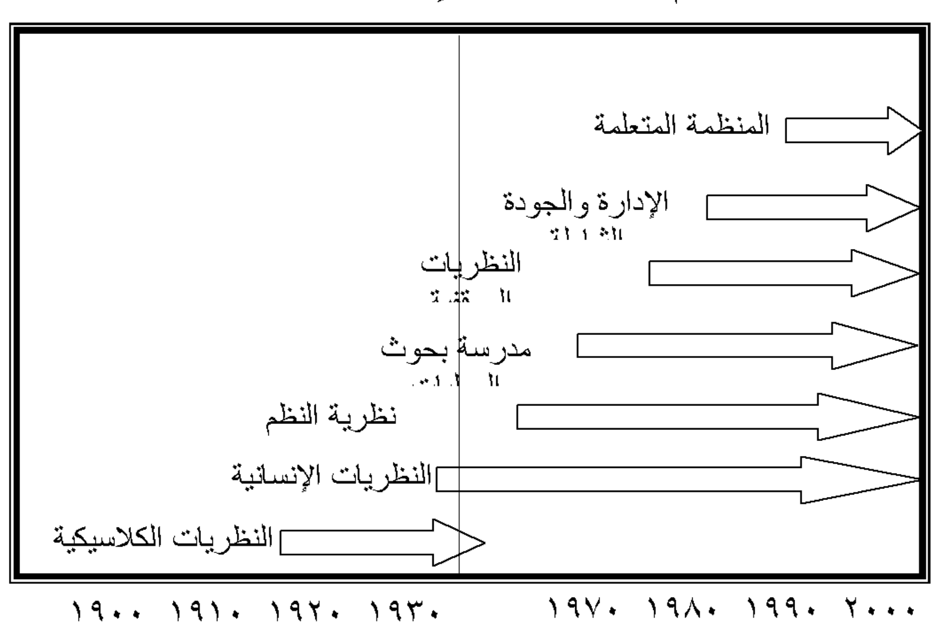
ويوضح الشكل رقم (٢/٣) أهم النظريات والأفكار الإدارية عبر الزمن.

ويمكننا أن نعرض باختصار للموضوعات التالية كنماذج للاتجاهات المعاصرة المؤثرة فى الفكر الإداري.

- العولمة (عولمة الأعمال).
- نظرية Z بين النموذج اليابانى والنموذج الأمريكي.
- المنظمة المتعلمة (قدرة المنظمة على التعلم).

الشكل رقم (٢/٣)

أهم النظريات والأفكار الإدارية عبر الزمن



العولمـــة (عولمـــة الأعمـــال)

إن العالم يتغير بسرعة مذهلة ، خاصة فى المجالات الاقتصادية والثقافية ، لدرجة أن العديد من الشركات وجدت صعوبة كبيرة فـي التكيـف مـع هـذه التغيرات ، فعلى سبيل المثال بدأت مع عام ١٩٨٩ عملية زوال الستار الحديدي واحداً بعد الآخر ، دول أوربا الشرقية حصلت على اسـتقلالها عـن الاتحـاد السوفيتي ، اتبع الاتحاد السوفيتي سياسة البروسترويكا عام ١٩٩١ وبدأ يحـل نفسه ، واتحدت ألمانيا مرة ثانية ، وفى عـام ١٩٩٢ كـان مـن الأحـداث الاقتصادية الجوهرية اتجاه الدول الأوربية (١٢ دولة) إلى تحرير التجارة كلية وبصورة شاملة بما يعنى إزالة الحدود وإقامة معايير عامة لكافة المنتجـات ، وتحركت دول أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكـسيك) لخلق منطقة تجارية حرة.

وعلى الوجه الآخر نجد (كوريا وتايوان وسنغافورة وهـونج كـونج) قـد أصبحوا منافسين لدرجة كبيرة حتى أن الـبعض يـرى أن القـرن الحـادي والعشرين هو قرن منطقة الباسيفيك. ولقد أدخلت اليابان قليل مـن المنافـسين الأجنبيين وخفضت من موانع التجارة.

أدى ما سبق إلى ظهور فرص ومخاطر لمنظمات الأعمال خـلال العـالم وتغيرت الإدارة الاستراتيجية العالمية ، ففي عام ١٩٨٩ حققت شـركة كوكـا كولا ٨٠% من أرباحها من تجارتها الأجنبية ، واخترق اليابـانيون لـسنوات عديدة أسواق الولايات المتحدة الأمريكية فى السيارات والإلكترونات والحديـد والصلب وسلع صناعية أخرى. ويشترى الإنجليز السيارات فورد الأمريكيـة التي يتم تجميعها فى إنجلترا بأجزاء مصنعة فى ١٣ دولـة أوربيـة مختلفـة ويشترى الأمريكيون يومياً أحذية بريطانية مصنعة فى كوريا.

لقد تغير عالم الأعمال ولا عودة الوراء ، فالمنافسة العالمية هـــي جـــوهر اللعبة والمنظمات عليها أن تصنع وتسوق بنجاح وتسيطر على اســـتراتيجيات عالمية لكي تنجو بنفسها وتستمر فى السوق وتتقدم باقتدار فى القرن الحـــادي والعشرين.

لقد أعطت عولمة الأعمال دفعة كبيرة نحو صياغة استراتيجيات عالمية وأثرت على ممارسة الإدارة الاستراتيجية ، ومن ثم يجب أن تدرك المنظمات الاعتبارات العالمية وأثرها وتحليل عملياتها وتوجهاتها من منظور عولمى ويجب أن تدرك أيضاً أن المنافسين العـــالميين ســـوف يدخلون أسواقهم كجزء من الاستراتيجيات العالمية ولن يكون هذا النظر والتحليل إلا من خلال عولمة الفكر والتصرف.

ومن أهم ملامح عولمة الأعمال والإدارة :

١- المنافسة الشديدة وخاصة فى الأسواق الثلاثة المحورية اليابـــان وأوربـــا وأمريكا الشمالية.

٢- الغزو اليابانى لأمريكا ، حيث تقوم اليابان بعملية غزو مستمر لأمريكا من خلال أساليب علمية مدروسة يدعمها ويسبب نجاحها فى هذا الغزو.

- الموارد البشرية والقرارات الحكيمة فى مجل العمل.
- القاعدة الاقتصادية فى آسيا والباسفيك.
- تدعيم علاقتها مع كوريا وتايوان وسنغافورة وهونج كونج.
- النمو المستمر واحتواء تكنولوجيا القرن ٢١.
- القدرة على استيعاب البحث العلمي وتطبيقاته العملية.

٣- نجاح النمور الآسيوية في السوق العالمي لتبنيها روح المنافسة مع الاقتصاد الحر ومقاومتها للضغط الأمريكي ومقاومة عملاتهم للدولار الأمريكي.

٤- التمكن الأوربي والتكامل الاقتصادي حيث تعتبر أوربا هي الركن الثـــاني للسوق والأهم اقتصاديا لترابط أسواقه واتساعها ورغبتها المستمرة علـــى التخطيط الاستراتيجي وقدرتها على المنافسة العالمية واجتيازهـــا للـــسوق المحلى.

٥- الاتفاق الثلاثي لدول أمريكا الشمالية الولايات المتحدة وكنـــدا والمكـــسيك واتجاهها لإنشاء منطقة تجارة حرة ، وإن كانت هناك ملامح عامة لتناقص المركز التنافس للولايات المتحدة وذلك لعدة أسباب منها :

- التحول من اقتصاد قائم على الصناعة التحويلية إلى اقتصاد خدمي.
- تقلص الاستثمار فى مجال الصناعات التحويلية الثقيلة.
- تدهور مستوى الجودة.
- تحويل التكنولوجيا من الولايات المتحدة إلى منافسيها.
- شيوع النظرة قصيرة الأجل فيما يتعلق بالعوائد المتوقعة من المنظمة.

نظرية Z بين النموذج اليابانى والنموذج الأمريكي

تمثل الإدارة اليابانية نموذجاً مهماً من النماذج واجبة الأخذ فى الاعتبار عند التحدث فى الاتجاهات المعاصرة فى الفكـــر الإداري حيـــث اهـــتم بـــالأفراد واعتبرهم أثمن وأغلى الموارد المتاحة للمنظمات وأسس جميع مبادئه الأخرى فى ضوء هذا التوجه العاصم ، فالوظيفة مدى الحياة ، والقـــرارات جماعيـــة ، والمسارات الوظيفية غير متخصصة ، إن المديرين اليابـــانيين يفترضـــون أن اهتمامهم الأول هو الإنسان وبشكل متكامل ، بحيث لا يتركـــون الكثيـــر مـــن الجوانب للمؤسسات الأخرى للاهتمام به مثل الحكومة والأسرة أو المؤســـسات الدينية فهم يعتقدون أن تلبية احتياجات الفرد بطريقة حسنة سيساعد على تفرغه للعمل المنتج.

ويوضح الشكل رقم (٣/٣) نظرية Z بين النمــوذج اليابـــانى والنمــوذج الأمريكي فى الإدارة.

الشكل رقم (٣/٣)

نظرية Z بين النموذج اليابانى والنموذج الأمريكي فى الإدارة

النظرية الأمريكية A :

- التوظيف قصير المدى
- اتخاذ القرارات بصورة فردية
- المسئولية الفردية
- التقييم والترقية السريعة
- الرقابة الرسمية والصريحة
- المسار الوظيفي المتخصص

النظرية اليابانية J :

- التوظيف مدى الحياة
- اتخاذ القرارات بالإجماع
- المسئولية الجماعية
- البطء فى التقييم والترقية
- الرقابة غير الرسمية والضمنية
- المسار الوظيفي غير المتخصص

نظرية Z الأمريكية المعدلة

- التوظيف طويل المدى
- جماعية اتخاذ القرارات
- المسئولية الفردية
- التقييم البطئ والترقية البطيئة
- القيـــاس الرســـمي وغيـــر الرسمي الصريح والضمني
- المسار الوظيفى المتخصص نسبياً

المنظمة المتعلمة **The Learning Organization** :

أدت التغيرات المتلاحقة فى كافة العوامل البديلة المحيطة بالمنظمــة إلــى ضرورة إعادة النظر فى أسلوب الإدارة. فالعولمة ، والتنــوع وزيــادة حــدة المنافسة والتركيز على الجودة ورضاء العميل ... وغيرها ، كل ذلك أدى إلى اهتمام المنظمات بالسعي لزيادة قدرتها على المعرفة والتعلم.

وليس هناك نموذج واحد لزيادة قدرة المنظمة على التعلم والمعرفة. إذ أنها تمثل الفلسفة والاتجاهات والقيم فيما يتعلق بدور العاملين عن تحقيق المعرفــة والتعلم فكل فرد فى المنظمة يشارك فى تحديد وحل المــشكلات ، ومــساعدة المنظمة على تحسين نشاطها ونتائجها وقدرتها مما يدعم خبراتها ، ويتم ذلــك بالتركيز على الجودة والسعي لتحقيق رضاء العملاء وإشباع حاجاتهم ، ومن ثم تؤكد المنظمة المتعلمة على عمل الفريق وتبنى نظرية النظم بصورة أكثر مــن اهتمامها بتسلسل هرمية التنظيم لتعظيم الأداء.

ومن أهم الخصائص والأبعاد التي تركز عليها المنظمة المتعلمة.

١- **الرؤية الثقافية** : تقوم الإدارة العليا بوضع تصور عام لرؤيــة المنظمــة ورسالتها المستقبلية التي أسست من أجل تحقيقها ، كــذلك تحــدد القــيم الثقافية الجوهرية التي يسترشد بها الأفراد عند مزاولة نشاطهم بالمنظمة ، وبذلك فالقيم الثقافية والرؤية تسير للمنظمة التعامل المستقبلي على المدى البعيد إذ توضح الخطوط العريضة التي تعمل المنظمة من خلالها.

٢- **تمكين العاملين** لا يشير إلى منح العاملين مزيد من القــوة وإنمــا تمييــز وإدراك القوة التي يتمتعون بها والاعتراف بها وإعطائها الحرية (إطلاقها) لتعمل لخدمة المنظمة وتشغيلها بصورة أكثر كفاءة وفعالية. ففي بعــض الشركات الكبرى نجد أن الاعتماد الرئيسي في اتخاذ القرارات على فرق

العمل فى مستوى الإدارة الدنيا ، فتعتمد الشركة على أكثر من ١٠٠ فريق عمل للمشاركة فى تحقيق المعرفة وصنع القرارات واتخاذها.

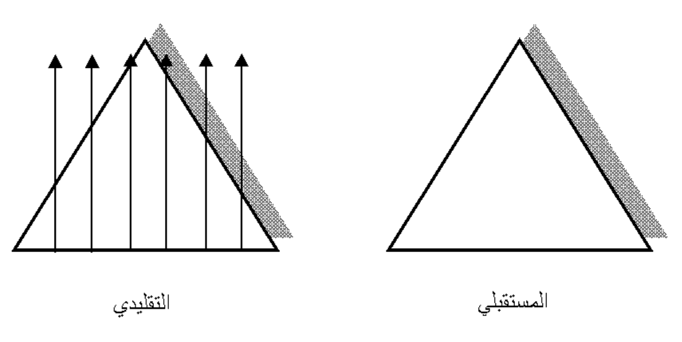
٣- **الشكل التنظيمي الجديد** : أثر النمو الاقتصادي الكبيــر ، وقــوة المنافــسة العالمية مع كثرة وجود متوسطي العمر من الموظفين ... على بناء الهيكل التنظيمية الجديدة ، مما أدى لظهور اتجاه قوى فى منتــصف الثمانينـــات لإعادة الهيكلة ، وتمثلت بعض إنتاجها فى اتجاه المنظمات لتقليــل عــدد العاملين بها وأثر ذلك بدوره على مديري الوســط ، وظهــرت الهياكــل التنظيمية الجديدة بصورة مسطحة (ليست هرمية) بما يسهم فى ســرعة الاستجابة للسوق والقرب من العملاء.

٤- **الإدارة بالمكاشفة** Open – Book Management من المفاتيح الجوهريــة لتحقيق فعالية فرق العمل وتمكين العاملين المشاركة المعلوماتية ، فبدون اكتمال المعلومات ، فلن يتمكن العاملين من تحديــد الاحتياجــات وحــل المشكلات. وفى المنظمات الساعية للتعلم ، فالبيانات عــن الموازنـــات ، والأرباح ، وتكاليف الإدارات والأقسام ، توجيهات الإدارة العليا يجب أن تكون متاحة لأي فرد في المنظمـــة. وفـــى النمـــوذج الأول المعاصــر للمنظمات يعتقد المديرون أنه كلما زادت المــشاركة المعلوماتيـــة بـــين المنظمة والأطراف الأخرى وخاصة العاملين بها كلمـــا زادت فعاليتهـــا وانخفضت الأعباء والتكاليف التي تتحملها.

٥- **تغير طبيعة المسار الوظيفي** ، أدت العديــد مــن العوامــل والمتغيــرات المعاصرة إلى تغير طبيعة المسار الوظيفي ، إذ يبدو المسار فـــى شـــكله الجديد والمتوقع مستقبلاً فى شكل لولبياً ومتقطع أحياناً ولا يبدأ بالضرورة من نقطة أصلية هي الصفر.. ويوضح الشكل رقم (٤/٣) النموذج التقليدي والشكل الجديد والمتوقع مستقبلاً للمسار الوظيفي.

الشكل رقم (٣/٤)

النموذج التقليدي والمستقبلي للمسار الوظيفي



٦- التغير في طبيعة العمل الإداري ، فهناك بعض التغيـــرات فـــى ممارســـة الأعمال الإدارية فمنها زيادة أهمية العمل الجماعي والاعتماد على فـــرق العمل ، والعناية بالفكر الاستراتيجي وبناء الـــرؤى وصـــياغة الرســـالة الواضحة للمنظمة ، وظهور مفهوم الموظف الشامل ... وغيرهـــا مـــن التغيرات الملموسة فى طبيعة الأعمال والأنشطة الإدارية فـــى صـــورها المختلفة.

❍ الفصـــل الرابع ❍

اتخـــــاذ القـــرارات

✍ بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- مفاهيم أساسية فى القرارات والمشكلات.
- تصنيف القرارات.
- مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- العوامل المؤثرة فى عملية اتخاذ القرارات.
- المشاركة فى اتخاذ القرارات.
- دور التفكير الابتكارى فى عملية صنع القرارات.
- نماذج صنع القرارات.
- المدخل الكمى فى اتخاذ القرارات.
- الأخطاء الواجب اجتنابها عند اتخاذ القرارات.
- دليل المدير لاتخاذ قرار فعال.

µ

إننا لا نستطيع أن نمارس حياتنا دون الاختيار بـــين الأشـــياء، العناصـــر ، الأشخاص ، المواقف. ولا يمكننا تقبل أى شيء وبأى شكل وفى أى وقت دون تقييمه وتحليله ...

لذا فنحن فى حاجة ماسة للحكم على هذا وتلك واختيار أحــد الأعمـــال أو الأنشطة أو السلوكيات أو الأشخاص ، وبناءً على معايير معينة.

وكل ذلك يحتاج إلى قرارات ... ، ومن ثم فنحن فى جميع مراحل حياتنا ، ومع اختلاف الأنماط والمراكز والأعمال متخذو قرارات.

تأسيساً على ذلك نجد أن القرارات تمثل جزءاً جوهرياً من حياتنـــا داخـــل وخارج بيئة العمل ، والقرار هو اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل ويصنع هذا القرار شخص أو عدة أشخاص من خلال عملية الاختيـــار التـــى تنطوى على عدة عناصر أهمها : التحديد والتحليل والتشخيص الدقيق للمشكلة ، والتخطيط والاختيار والتقييم ، واتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته. وبناءً على ذلك نلاحظ أن المدير سبيله إلى القرار هدف واضح وقائمة من الاختيار المتاحـــة ، فيتم تحديد الأفضل من بينها ثم تحويل هذا القرار إلى عمل.

إن القرارات التى يتخذها المديرون تتراوح بين التكرار والحداثة ، فقد تكون قرارات روتينية يعتاد المدير على اتخاذها فى الظروف العادية المتكررة، وقـــد تكون قرارات طارئة ترتبط بأحداث ومتغيرات جديدة ، كما قد يكـــون القـــرار إستراتيجي أو تكنيكى ، يهتم الأول بالأمور الجوهرية فى حياة المنظمة والمدى الزمنى الطويل ، أما الآخر فيركز على الأمور التفصيلية ذات الأجل القصير.

ويعتقد العديد من كتاب الإدارة والمفكرين أن جـــوهر الإدارة هـــو اتخـــاذ القرارات ، بل إن هناك مدرسة نظرية القرارات التى تقوم على أساس أن اتخاذ القرارات هو العمل الحقيقى للمدير وهو المعيار الذى يعتمد عليه فـــى التفرقـــة بين المدير الناجح والمدير الفاشل.

ويقول بيتر دراكر فى بحث له عن اتخاذ القرارات

" مهما كان العمل الذى يقوم به المدير ، فإنه يتم من خلال عمليـــة اتخـــاذ القرارات ، التى قد تتم بصورة يومية روتينية أو قد تؤثر على مستقبل المنظمة وتحتاج إلى سنوات من العمل المنظم والتحليل الدقيق ".

وفى ضوء ذلك يمكننا عرض موضـــوع اتخـــاذ القـــرارات مـــن خـــلال النقاط التالية :

- **مفاهيم أساسية فى المشكلات والقرارات.**
- **تصنيف القرارات.**
- **مراحل عملية اتخاذ القرارات.**
- **العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرارات.**
- **المشاركة فى صنع القرارات.**
- **دور التفكير الابتكارى فى عملية صنع القرار.**
- **نماذج صنع القرارات.**
- **دليل المدير لاتخاذ القرار الفعال**
- **الأخطاء الواجب اجتنابها عند اتخاذ القرار.**
- **تطبيق عملى : هل أنت متخذ قرار فعال ؟**

مفاهيم أساسية فى القرارات والمشكلات :

فيما يلى تعريف لأهم المصطلحات السائدة عند الحديث عنــد المــشكلات واتخاذ القرارات.

- **القرار Decision**

" يمثل القرار اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة " ، فإذا كان أمام المدير المالى عدة مصادر للتمويل : إما أن يلجأ للاقتراض أو يقتطع جزء من الأرباح أو يقترح زيادة الأسعار بما يؤدى إلى زيادة الإيراد فإنـــه يكـــون بصدد الحاجة إلى قرار.

- **صنع القرار Decision Making**

العملية التى من خلالها يتم تحديد المشكلة والفرص والبدائل المتاحة لحلهـــا ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة.

وتشتمل عملية صنع القرار على الجهود المبذولة قبل وبعد إجـــراء عمليـــة الاختيار ، ولهذا فالمدير المالى فى المثال السابق يحتاج إلـــى تحليـــل البـــدائل الثلاثة المطروحة للاختيار تحليلا شاملاً ، فإذا اختار منهـــا الاقتـــراض فإنـــه سيفكر فى المصدر الذى سيقترض منه وبأى قدر ولأى مدة، وبـــأى نظـــام ... وهكذا.

- **اتخاذ القرار Decision Taking**

يمثل اتخاذ القرار ناتج عملية صنع القرار أى تلك المرحلة المتعلقة بإنهـــاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد وهو القرار ويصدر عن المـــسئول الذى يملك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات سواء كان هذا المسئول شخص بعينه أو جهة مختصة.

- **المشكلة The problem**

تمثل المشكلة ذلك الخلل والقصور الذى يواجه المسئول ، ومن ثـــم فهـــى موقف رديء يجب التخلص منه وتتعلق المشكلة بأحد العناصر الخاصة بالنشاط ولا يرضى عنها المسئولين فهى ما لا يجب أن تكون وقـــد تكـــون المـــشكلة واضحة وبينة لما لها من أثار سلبية وقد تكون كامنة ومستترة وتحتـــاج لقـــدر أكبر من الدراسة والتحليل. وقد لا تكون فى الصورة الـــسلبية وإنمـــا مجـــرد الرغبة فى التحسين والتطوير والتنمية عن الوضع الحالى وإن كان إيجابياً.

- **الظاهرة Symptoms**

وتمثل الشواهد المتكررة والأعراض التى يتم ملاحظتها للدلالة على وجود أخطاء وانحرافات سلبية أو نقاط نمو وارتفاع إيجابية ، وبالتالى فالظاهرة قـــد تكون إيجابية أو سلبية ، ولكن عند وجود مشكلة فالظاهرة فى معظمها تكـــون سلبية كالانخفاض والتدنى والانهيار ...

تصنيف القرارات :

يمكن تناول الأنماط المختلفة للقرارات حسب عدة معايير تبعـــا للمواقـــف والحالات المختلفة التى يواجهها متخذ القرار. وبناء على ذلك فإننا ســـنتعرض للتصنيفات المختلفة للقرارات كالتالى :

١- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.
٢- تصنيف القرارات بحسب المناخ السائد.
٣- تصنيف القرارات إلى إستراتيجية وتشغيلية وإدارية.

القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة :
Programmed and Non programmed Decision

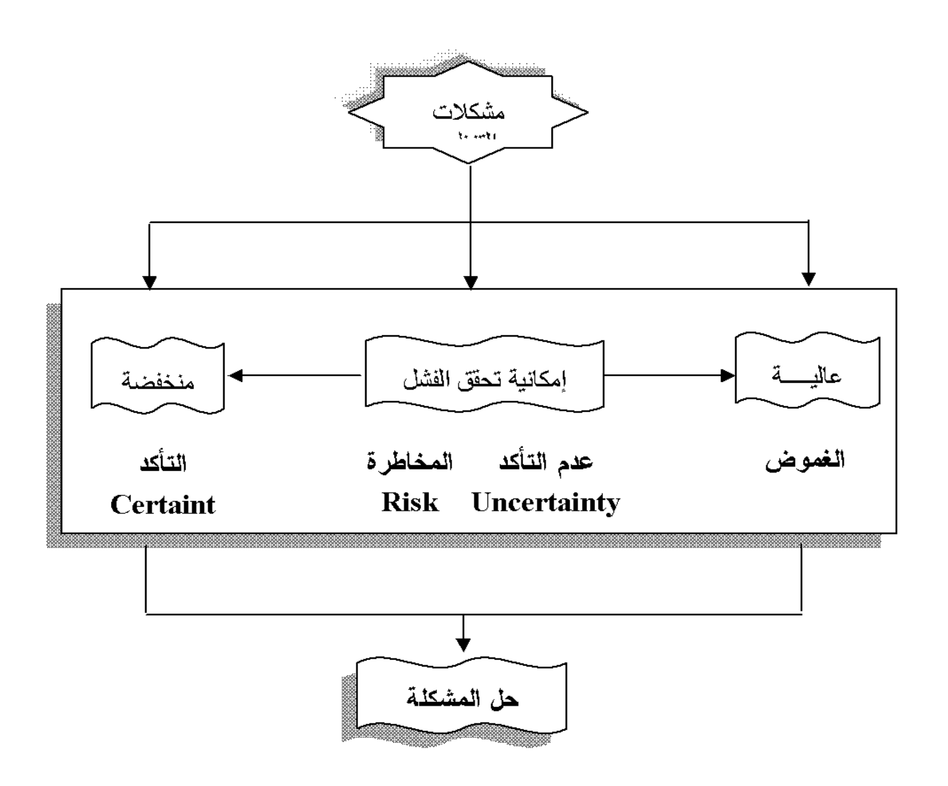
- **القرارات المبرمجة** : تمثـل القـرارات المبرمجـة الحـالات المعروفـة والمتكررة والتى بنيت لها قواعد فى الماضى تيسر تطبيقها فى المـستقبل ومن ثم يتم الاعتماد عليها لمواجهة المشكلات الإدارية والتنظيمية التى تمر بنفس ظروفها ومتغيراتها. فعندما يتم تحديد مستويات المخـزون ويـصل المتاح إلى نقطة إعادة الطلب فمن الطبيعى أن يتخذ المسئول القرار بإعادة إصدار الطلبية الجديدة ما دامت كافة الظروف والمتغيرات الأخرى علـى حالها.
- **القرارات غير المبرمجة** : وتمثل تلك القرارات استجابة للمواقف والحالات غير المتكررة ، والفريدة فى خصائصها والتى تكون غير مهيكلة أو محدد أبعادها وتؤثر على أنشطة التنظيم. والسؤال كيف يمكـن مواجهـة هـذا الموقف وخاصة وأنها قد تشتمل على قضايا مثل : التخطيط الاسـتراتيجى الذى تحكمه متغيرات مستقبلية شائكة ومعقدة مع عدم التأكد مـن العوامـل والمتغيرات المؤثرة ، وتقييم البدائل المطروحة وذلك تمهيداً لاختيار أفضلها ويتطلب ذلك بطبيعة الحال الكثير من الوقت والجهد والتكاليف.

القرارات بحسب المناخ السائد : Decision Environment

يسعى المديرون للحصول على كافة المعلومات عـن البـدائل المطروحـة للوصول إلى القرار الأفضل من خلال تخفيض حالات عدم التأكد. فكل حالـة من الحالات التنظيمية المطروحة يمكن تصنيفها تبعاً للمعلومات المتاحـة إلـى جانب احتمال تحقيق الفشل. وفى هذا الصدد يظهر لنا الشكل رقم (١/٤) أربع حالات تبعاً لمدى التأكد هى : التأكد ، المخاطرة ، عدم التأكد ، والغموض.

الشكل رقم (٤/١)

القرارات حسب المناخ السائد



- **حالة (١) : حالات التأكد Certainty** : وتعنى هذه الحالة أن جميع البيانات والمعلومات التى يحتاج إليها صانع القرار متاحة ويمكن الحصول عليها ، فالمديرين لديهم كافة البيانات عن ظروف التشغيل والإنتـــاج والمـــوارد ، والتكاليف، والعقود ، والاتفاقات ، وبالتالى فإن متخذ القرار لديه حالة مـــن الاعتقاد التام بأن حالة ما أو موقف معين سوف يحدث على وجه التأكيـــد وهنا تكون مهمة متخذ القرار اختيار البديل الذى ينتج عنه أكبر منفعة.

- □ **حالة (٢) حالات المخاطرة Risk :** وتشير هذه الحالة أن ما سيجرى فـــى المستقبل ليس تحت سيطرة التأكد فالمعلومات والبيانات غير كافيـــة ولـــذا فمتخذ القرار يحتاج إلى بيانات الماضى إلى جانب حاجتـــه إلـــى التقـــدير والتوقع وبالتالى الاعتماد على الاحتمالات المتوقعة لحدوث كل حالة بنـــاء على آراء الخبراء والمختصين..
- □ **حالة (٣) حالات عدم التأكد Uncertainty :** وتمثل تلك الحالـــة المواقـــف التى لا يستطيع متخذ القرار أن يحدد احتمالات حدوث كـــل حالـــة منهـــا مستقبلاً ، ومن ثم تمثل الخصائص الشخصية لمتخذ القرار أهـــم المعـــايير التى يمكن عليها لاتخاذ القرار كدرجة تفاؤله أو تشاؤمه أو درجة أسفه على عدم تبنى قرار ما من عدمه.

تصنيف القرارات إلى إستراتيجية وإدارية وتشغيلية :

يتميز القرار الاستراتيجى عن غيره من القرارات بالشمول وطول المـــدى الزمنى الذى يجب تغطيته ، وفيما يلى نوضح أهم خصائص كل مـــن القـــرار الاستراتيجى والقرار الإداري والقرار التشغيلي.

(١) القرار الاستراتيجى : Strategic Decision

تتميز القرارات الإستراتيجية بالخصائص التالية :

- **المركزية فى المستويات العليـــا** : عادة ما يتم بناء الإســـتراتيجية واتخـــاذ القرارات الإستراتيجية فى أعلى المستويات الإدارية المتمثلـــة غالبـــاً فـــى مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام للشركة ومساعديه ، وذلـــك لإلمـــامهم بإمكانات وموارد المنظمة ، ومعرفتهم بظروفهـــا المحيطـــة ، وعلاقـــاتهم بالجماهير الخارجية.

- **يعتبر القرار الاستراتيجى قراراً حتمياً** : إذ على المنظمة أن تتخذه مـسبقاً حتى يمكن أن تبنى عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى ، ولذا فليس أمام المنظمة مفر من اتخاذه قبل البدء فى عملياتها الإدارية والتشغيلية.
- **تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار** : إذ غالباً ما تمثل معالم رئيسية تسير المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر ، وبالتالى نجدها بين قـرارات مجلس الإدارة التى تستمر المنظمة فى العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.
- **قرارات قليلة نسبياً فى عددها** : فالقرارات الإستراتيجية تتـسم بالـشمول، ولهذا فليست تفصيلية.
- **قرارات تتعلق بالمدى الطويل** : عادة ما تخدم القرارات الإستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبياً قد تمتد لتشمل حياة المنظمة بكاملها.
- **قرارات تتعلق بالمنظمة ككل** : غالباً تمثل القرارات الإسـتراتيجية نقـاط متكاملة فى خدمة مختلف الإدارات والأقسام بالمنظمة.
- **قرارات تنظم العلاقات بين المنظمة وبيئتها الخارجية** : تهـتم القـرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة ، إذ منها تستمد المنظمة مواردهـا المادية والبشرية والتى تحدد بشكل كبير مدى استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئة ، كذلك ففى هذه البيئة غالباً ما تفرز المنظمة منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتها ولهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطـاً وثيقاً.

(٢) القرار الإدارى : Administrative Decision

يتميز القرار الإدارى بالخصائص التالية :

- يتم اتخاذه داخل المنظمة لتسهيل عمليات الإنجاز ، وبيان إجراءات تنفيـذ الأعمال ، وتحديد كيفية الحصول على الموارد.

- تعتبر القرارات الإدارية هامة لاستقرار الهيكل التنظيمى ، وتحديد مراكـــز السلطة والمسئولية،ومدى المركزية أو اللامركزية التى يتم تطبيقها بالمنظمة
- تهتم القرارات الإدارية بتدفق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة ، وتنظيم عمليات الاستفادة منها.

(٣) القرار التشغيلى : Operating Decision

يتميز القرار التشغيلى بالخصائص التالية :

- تتعلق القرارات التشغيلية ببيان التخصيص للمواد على العمليـــات ، كـــذلك العاملين والآلات ... وفيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات.
- توضح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التى تعمل المنظمة علـــى إنتاجها وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاســـاتها ودرجاتهـــا وأشـــكالها التفصيلية.
- تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكـــاليف التـــى تتحملهـــا المنظمة فى سبيل عملياتها الإنتاجية ، سواء كانت هذه التكاليف ثابتـــة أو متغيرة للوحدة الواحدة ، أو لمجموعة الوحدات ، من العمل أو الطاقة..
- عادة ما تكون القرارات التشغيلية لا مركزية ، حيث يـــتم اتخاذهـــا علـــى مستوى الإدارة والأقسام التشغيلية كل حسب ظروفه ومتطلباته.
- تتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير ، فغالباً ما تكون هذه القـــرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية.
- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة ، فقد تكون يومية كما سبق القول وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية.

مراحل عملية اتخاذ القرارات :

تشتمل عملية اتخاذ القرار على العديد من المراحل التى يمر بها المـــديرين حتى يمكنهم الوصول إلى الحل الأفضل. فيجب تحديد المشكلة وتحليلها تمهيـــداً للتعرف على بدائل حلها ، ثم اختيار أفضل تلك الحلول واتخاذ القرار بتطبيقه ، ثم متابعته للتعرف على مدى كفاءته : ويوضح الشكل رقم (٢/٤) المراحل التى تمر بها عملية صنع القرارات واتخاذها.

شكل رقم (٢/٤)

مراحل عملية اتخاذ القرارات

(١) **تشخبص المشكلة**

(٢) **تحلبل المناخ المحبط**

(٣) **تنمبة بدائل الحل**

(٤) **تقببم البدائل**

(٥) **اختيار أفضل البدائل (القرار)**

(٦) **تطبيق القرار**

(٧) **متابعة التطبيق وتقييم القرار**

(١) تشخيص المشكلة :

إن تحديد المشكلة وتشخيصها ليعد من النقاط الجوهرية فـــى ســـبيل الوصـــول لحلها ، ويتم ذلك غالباً من خلال الوقوف على مظـــاهر وأعـــراض المـــشكلة ثـــم بالتحليل والتدقيق يمكن بيان الأسباب الأساسية التى أدت لحـــدوث هـــذه المظـــاهر، ولذا يجب التفرقة بين مظاهر المشكلة ، والأسباب التـــى تمثـــل أســـاس المـــشكلة Causes والمثال الطبى خير دليل على ذلك ، فالطبيب الماهر يبدأ بتشخيص حالـــة المريض من خلال الوقوف على الأعراض والمظاهر مستعيناً بـــبعض التحلـــيلات الطبية والأشعات المصورة ليتمكن من تحديد العلاج (الدواء+ تـــصور للتـــصرفات التى يجب أن يتبعها المريض) المناسب ليستعيد المريض عافيته.

إن تحديد مظاهر المشكلة وأسبابها والفصل بينهما وتحليلهمـــا بدقـــة همـــا السبيل الحقيقى أمام المديرين لحل المشكلات. وإذا خدع المـــدير فـــى الفـــصل بينهما واختلط عليه الأمر فى التفرقة بـــين المظـــاهر (التـــى تمثـــل شـــواهد وملاحظات متكررة للمشكلة) والأسباب (التى تعد الداء والعلة الحقيقية التى أدت لحدوث المشكلة) فلاشك سيكون هناك قراراً خاطئاً ولا يعالج المشكلة.

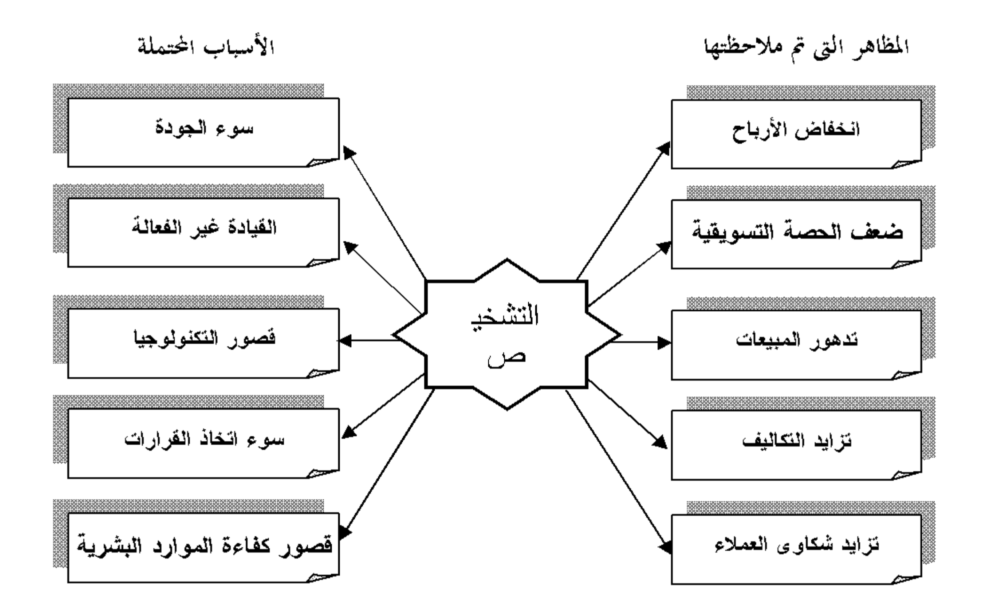
وفى منظمات الأعمال نجد أنه من المظاهر الشائعة الانتشار للمشكلات التى تواجه تلك المنظمات :

- انخفاض الأرباح.
- ارتفاع التكاليف
- ارتفاع معدلات غياب العاملين
- انخفاض جودة المنتجات
- ارتفاع حدة الصراع التنظيمى
- تزايد الضغوط التى يواجهها العاملين.

ويوضح الشكل رقم (٣/٤) العلاقة بين مظاهر المشكلة وأسبابها.

الشكل رقم (٣/٤)

العلاقة بين مظاهر المشكلة وأسبابها



إن تشخيص المشكلة بدقة يعد بمثابة قطع نصف الطريق فى سبيل الوصول لحلها ، فالمشكلة المصاغة جيداً نصف محلولة ولا عجب إذا قال حكيم : إذا عرف الداء سهل وصف الدواء.

وعندما يواجه مدير التسويق – على سبيل المثال – مشكلة متعلقة بانخفاض المبيعات فنجده قد جلس يتساءل.

- ما هو حجم انخفاض المبيعات ؟ وما معدله كل فترة زمنية ؟

- ما هى المنطقة / أو المنتج / أو مندوب البيع الذى لديه هذا الانخفاض؟
- متى ظهر الانخفاض فى المبيعات لأول مرة ؟
- ما نسبة الانخفاض عن المخطط ؟
- ما تأثير ذلك الانخفاض على التكاليف / والإيرادات والأرباح ؟
- ما هى الأطراف أو الأشخاص المؤثرة والمتأثرة بذلك الانخفاض؟
- ماذا عن تكرار هذا الانخفاض ؟
- هل هناك احتمال لانتقاله لمناطق أو منتجات أخرى ؟

(٢) تحليل المناخ المحيط بالمشكلة

لا يمكن للمديرين اقتراح أو تحديد المشكلة بدقـــة بعـــد دراســـة الظـــواهر المحيطة ، وإنما يجب – إلى جانب دراسة وتحليل ما سبق – تقيـــيم العوامـــل البيئة المحيطة التى يمكن لها أن تسهم فى التشخيص الدقيق للمشكلة.

على سبيل المثال قد تتعرض المنظمة لتحقيق الخسائر بسبب تأثير بعـــض العوامل الخارجية التى لا يمكن السيطرة عليها كالمنافسة والتأثيرات الاقتصادية أو الاجتماعية وكذلك السياسية يمكنها أن تخلق مشكلات تعانى منها المنظمة ، كما قد تقدم لها الفرص الجديدة الواجب الاستفادة منها.

ويجب على متخذ القرار فى هذه المرحلة أن يتعرض بالدراســـة التحليليـــة لكافة القيود والضوابط الداخلية والخارجية التى تمثل حدود يجب الالتزام بهـــا عند تشخيصه للمشكلة بالإضافة إلى كونها أسس وركائز يجب مراعاتهـــا عنـــد اتخاذ القرار.

فالتغيرات السياسية والتسويقية ، والتغيرات الاقتصادية ، وطلبات وحاجات العملاء ، والمنافسة الخارجية ، واتفاقات التجارة الجديدة وغيرها من العوامـــل تؤثر بشكل جوهرى سواء فى تشخيص المشكلة أو اتخاذ القرار بعلاجها.

بالإضافة إلى تلك العوامل يواجه المديرون العديد من القيـــود والـــضوابط الداخلية كالعلاقة بين الملاك والمديرين ، وتوزيع الأرباح وتـــضارب أهـــداف الإدارات والأقسام ... وغيرها.

افتراضات المشكلة :

تحاول كل منظمة تجنب القيود ومعالجتهـــا بمـــا يـــؤدى لحـــل المـــشكلة ومعالجتها. ولهذا يجب وضع الافتراضات التى تسهم فى توقع حـــل المـــشكلة. ويمثل الافتراض ما الذى يجب أن تفعله أو لا تفعله.

وفى هذه المرحلة تتزايد أهمية جمع البيانات وتحليلها من مصادرها المختلفة بحسب متطلبات دراسة المظاهر والأسباب المتعلقة بالمـــشكلة ، وقـــد تكـــون البيانات المطلوبة :

١- **بيانات أولية Primary date** ويتم جمعها من الميدان لأول مرة وذلـــك من أجل هذه المشكلة بصفة أساسية.

٢- **بيانات ثانوية Secondary date** وهـــى البيانـــات الـــسابق تجميعهـــا ونشرها لأغراض أخرى غير المشكلة التى يتم دراستها وتحليلها.

ويم تجميع البيانات عن طريق :

١- الاستقصاء و/أو ٢- المقابلات و/أو ٣- الملاحظة

وقد تتمثل البيانات فى :

١- حقائق ٢- اتجاهات

٣- آراء ومقترحات ، ويجب على المديرين أن يبنوا قراراتهم على الحقــائق البينة ، مستعينين أحياناً بالآراء والاتجاهات إذ تطلب القرار ذلك.

ويمكن القول أن المدير لن يمكنه الحصول على كافــة الحقــائق الواجــب توافرها أمامه لاتخاذ القرار ، فأغلب القرارات تبنى على معرفة غير كاملة إما بسبب عدم إتاحة المعلومات وتوافرها أو لارتفاع تكلفــة الحــصول عليهــا أو لحاجتها لوقت طويل يفوق المتاح لاتخاذ القرار. ولذا على متخذ القار التعــرف على المعلومات الناقصة حتى يساعده ذلك فى الوقوف على درجة المخــاطرة التى ينطوى عليها القرار ، وقد يتطلب الأمر قدراً من التوقع والتخمين بمراعاة الحرص وسرعة التصرف.

(٣) تنمية بدائل الحل Develop Alternatives

يتضمن اتخاذ القرار فى معظمه المشكلة – الحل ، ويمكــن للمــديرين أن يصلوا لإجابات عن هذه أو تلك بطرق عديدة ، ومن ثم فعند تنمية بدائل الحــل قد تجد عدة تساؤلات وإجابات عليها تبنى أحياناً على حقائق ووقائع محــددة ، وأحياناً أخرى على حدس وبصيرة نافذة (مبنية على الخبرة) وقد يكون الحــل على المدى القصير أو على المدى الطويل ، هذا ومن الممكن أيضاً أن يكــون حلاً واضحاً جلياً للجميع وقد يكون غامضاً لا يظهر مختلف أبعاده وتأثيراته إلا بعد اختباره وتطبيقه كطرح منتج جديد فى السوق والانتظار للتعــرف علــى تأثيره على الحصص والتسويقية.

إن التحديد الدقيق للمشكلة وتشخيصها بمنتهى الوضوح يسهم إلى حد كبيــر فى تنمية بدائل الحل ، ويجب على متخذ القرار أن يهتم بتلك المرحلة اهتمامــاً بالغاً فلا يفوته إدراج أحد البدائل تمهيداً لتقييمها واختيار إحداها. ويتأثر عــدد البدائل التى يمكن إدراجها على بعض العوامل منها :

١- طبيعة المشكلة التى يتم دراستها.
٢- إمكانية التطبيق فى الواقع العملى.
٣- الوقت المتاح أمام متخذ القرار.
٤- التكلفة اللازمة للبحث عن البدائل.
٥- مدى الرغبة والجدية فى حل المشكلة.
٦- الإمكانات البشرية والمادية المتاحة أمام متخذ القرار.
٧- البيئة والمناخ المحيط بمتخذ القرار.

إن تنمية بدائل الحل تحتاج غالباً إلى قدر كبيـــر مـــن التفكيـــر الإبـــداعي والابتكار للوصول إلى عدد أكبر من الحلول تمهيداً لاختيار البديل الأفضل من بينها ، ومن أهم الأساليب التى يمكن الاعتماد عليها لتوليد أكبـــر عـــدد مـــن الأفكار:

- العصف الذهنى Brains Torming
- المجموعات الاسمية Nominal Groups
- أسلوب الدلفى Delphi Techirque

إن تنمية الأفكار الجديدة والاعتماد على التفكير الابتكارى لتنمية بدائل الحل لا يعنى رفض التفكير التقليدى لمجرد أنه يمثل النمط المنطقى والتقليدى، كما لا يجب أن تقبل الأفكار الجديدة لأنها فقط جديدة.

إن معظمنا يمتلك الخيال والتصور الذى يمكنه من البحث عن أكثر من بديل لحل المشكلة ، وإن قلة مقدرته على ذلك فهو فى حاجة إلى التـــدريب المـــنظم لتنمية القدرة على التخيل والتصور وتنمية الحلول البديلة لمشكلة ما.

إن عدم اتخاذ قرار يعتبر فى حد ذاته قراراً كاملاً شأنه فى ذلك شأن القيام باتخاذ إجراء معين ، ومع ذلك قليلا ما يدرك المديرين ذلــك وعندئــذ فــإنهم يكونون قد تجنبوا قراراً غير مرغوب فيه عن طريق عدم فصل أى شيء

(٤) تقييم البدائل Evaluate Alternatives

تشير عملية تقييم البدائل إلى تحليل كل بديل للتعرف على مزاياه وعيوبه ، قوته وضعفه ، ما يترتب عليه من إيجابيات وسلبيات ، ولا تتم هذه العملية دون الاعتماد على المقارنة بين البدائل ووجود المعايير الدقيقة والمحددة والواضحة والمتفق عليها.

وتتطلب هذه المرحلة من المديرين الإدراك الواعى والرؤية الثاقبة للأمــور المستقبلية ، فتطبيق الحل سيكون فى المستقبل وستجنى المنظمة المزايا والعوائد أو تتحمل العيوب والأعباء مستقبلاً ، ومن ثم فالأمر يتطلب قدراً دقيقاً من التنبؤ والتوقع لما فى هذا المستقبل من عوامل ومتغيرات.

كما تتطلب هذه المرحلة أيضاً تحديد المعايير Criteria الواجب الالتزام بها عند إجراء عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة والمحددة فى الخطوة السابقة، ومن أهم تلك المعايير :

- **الكفاءة Sufficiency** : يتسم البديل بالكفاءة إذا كان يمكن احتواء المشكلة أو انتهاز الفرصة المتاحة.
- **الجدوى Feasibility** : ويشير هذا المعيار للعوائد والمكاسب التى يمكــن أن تتحقق إذا تم تبنى هذا البديل.

- **إمكانية التطبيق Realism** : ويمثل هذا المعيار القدرة على تطبيق البـــديل فى ظل الموارد والامكانات المتاحة للمنظمة وكذلك القيود المفروضة عليها بالداخل والخارج.
- **المخاطرة Risk** : تتضمن معظم البدائل عنصر المخاطرة المتعلق ببـــذل الجهود والاستثمارات والأفكار فى ظل ظروف معينة وانتظار نتائجها
- **الوقت Time** : يمثل الوقت أحد المعايير الهامة للمفاصلة فيما بين البـــدائل المطروحة.
- **التكاليف Costs** : وتشير إلى ما يتحمله متخذ القرار من أعبـــاء مختلفـــة خاصة ما يرتبط بالتكاليف المالية وتوزيعها الزمنى.
- **التفضيلات والقيم الشخصية Values** : وتـــشير إلـــى القـــيم والمعتقـــدات والاتجاهات الشخصية لمتخذ القرار كالقيم الاجتماعية والاقتصادية والفكرية والسياسة ... وغيرها.

فإذا فرضنا مثلاً أننا بصدد اختيار تصميم جديد لإحدى منتجات الـــشركة، وكانت هناك ثلاثة اختيارات ووضع المديرين عدة معايير وتحددت لكل معيار الأوزان المناسبة له كالتالى :

- الحداثة : ٣٠ — التكاليف : ٢٠
- الاقتصاد فى الجهد : ١٥ — مواكبة توقعات العملاء : ٢٥
- الوقت : ١٠

ومن خلال الجدول التالى يمكن إجراء عملية التصميم فيما بين الخيـــارات الثلاثة للتصميم.

المعايير	الأوزان	التصميم الأول	التصميم الثانى	التصميم الثالث
الحداثة	٣٠	٣٠	٢٧	٢٦
التكاليف	٢٠	١٥	١٩	١٨
مواكبة توقعات العملاء	٢٥	٢٢	٢٢	٢٠
الاقتصاد فى الجهد	١٥	١١	١٥	١٤
الوقت	١٠	١٠	٠٩	٠٨
الاجمالى	١٠٠	٨٨	٩٢	٨٦

ومن التقييم المبسط فى الجدول السابق يتضح أن التقييم الثانى هو أفــضل الخيارات الممكنة

(٥) اختيار أفضل البدائل (القـــــرار) Make a choice

فى هذه المرحلة يترجم المديرون جهودهم السابقة إلى اختيار أفضل البدائل Optimal ذلك الذى يتيح أكبر قدر من الفوائـــد والمزايـــا المحتملـــة ويقلـــص السلبيات والعيوب إلى أقل ما يمكن.

ويلجأ معظم المديرين إلى استخدام المعايير المالية والكمية عنـــد اتخـــاذهم للقرارات وذلك بغية الوصول إلى قرارات فعالة.

ويجب أن يتسم القرار الخاص باختيار أحد البدائل بالسمات التالية :

- تحقيق الأهداف الجوهرية الصادر من أجلها.
- الملائمة والامكانات المتاحة.
- تقليل الآثار السلبية عند التطبيق.
- الاهتمام بدراسة عنصر المخاطرة فى مراحل التنفيذ المختلفة مستقبلاً.
- توفير الوقت والجهد بالمقارنة مع الخيارات الأخرى.

(٦) تطبيق القرار Implement the Decision

من خصائص القرار الإدارى أنه ينفذ عن طريق جهود أفـــراد آخـــرين ، فالمدير يتخذ القرار ولكنه لا يقوم بتنفيذه بنفسه فهو يحدد المـــشكلة والأهـــداف ويصنع الأسس والقواعد ويحلل المعلومات والبيانات ويحدد البـــدائل ويقيمهـــا ويختبرها ويوازن بينها ويختار أفضلها ، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ عن طريق جهود الآخرين.

إن تحويل القرار إلى عمل فعال يتطلب تفهم الأفراد للتغيير المتوقـــع فـــى سلوكهم وتصرفاتهم والمطلوب منهم حـــسب مراحـــل التنفيـــذ والاحتياجـــات والإمكانات الضرورية لتطبيق القرار.

ومن الأمور الجديرة بالذكر أن مشاركة العاملين فى صنع القرار يعد مـــن وسائل التحفيز والترغيب التى تسهم فى جعل العاملين يشعرون بأن القرار هو قرارهم وآرائهم هذا إضافة إلى أنها تؤدى لتحسين نوعية القرار النهائى لأنهـــا تساعد فى إظهار النقاط والصعوبات أو الموارد المتاحة وغير المستغلة والتـــى قد لا تكون معروفة لمتخذ القرار.

(٧) متابعة التطبيق وتقييم القرار Evaluate and Adapt Decision Results

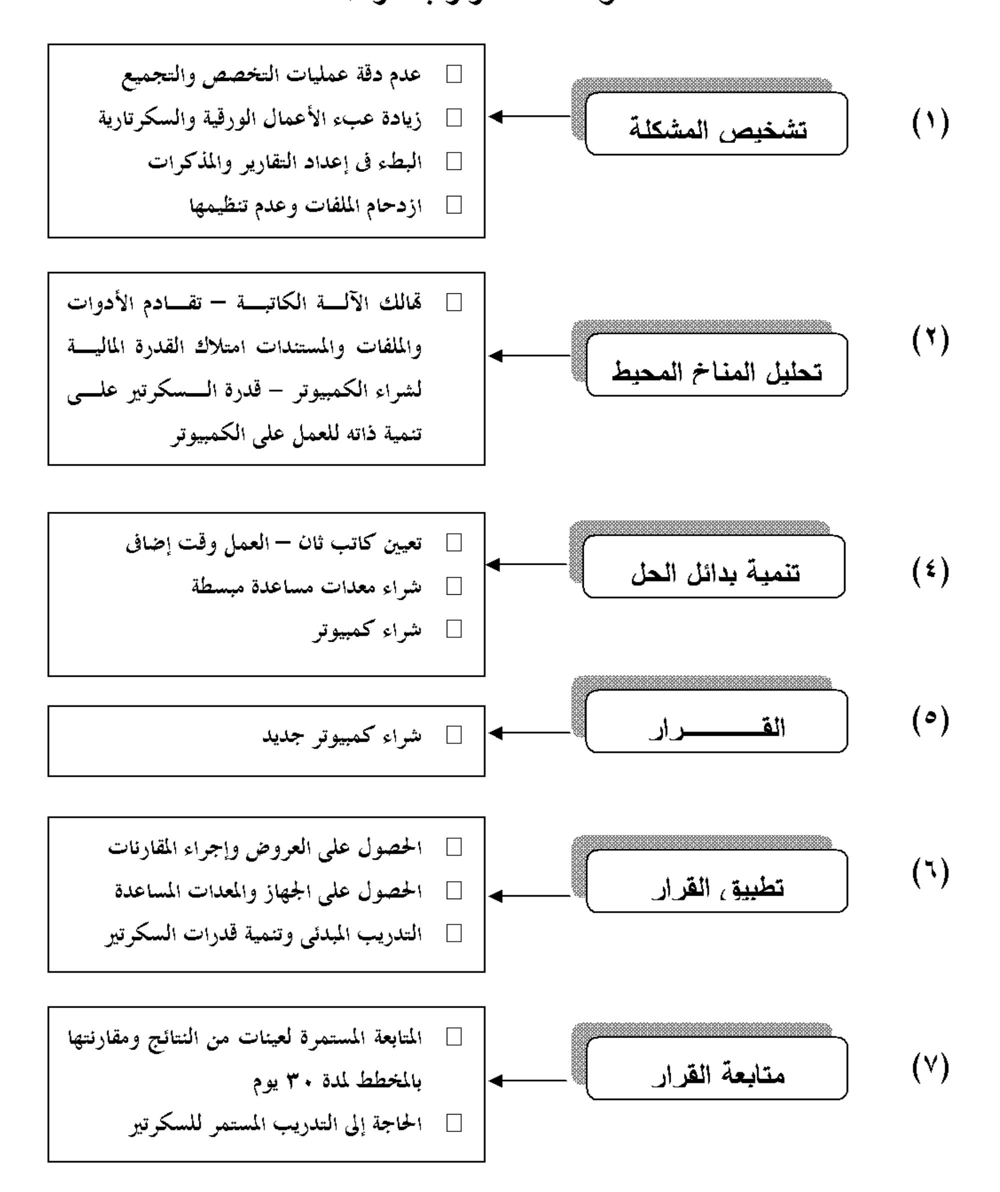
تهتم الخطوة الأخيرة فى عملية اتخاذ القرار بمتابعة عمليات التطبيق وتقييم النتائج أولاً بأول ، حيث تبين الرقابة على التنفيذ مدى جودة القرار ودوره فى حل المشكلة موضوع القرار ، هذا إلى جانب أن المتابعة تظهر مدى الانحراف عن المخطط سعياً إلى السرعة والدقة فى معالجة الانحرافات السلبية والتعرف على أسبابها حتى لا تتفاقم ويصعب مواجهتها.

ومن الأمور **الواجب مراعاتها** عن التطبيق :

- تحقيق التكيف بين النتائج المتوقعة للقرار والظروف والمناخ المحيط بمـــا يضمن أقصى درجة من النجاح عند التطبيق.
- كسب تأييد المنفذين للقرار من خلال تدعيم سلوكهم الإيجـــابى وتحفيـــزهم والتدخل بشكل بناء لعلاج الأخطاء.
- السرعة والدقة فى مواجهة المتغيرات الجديدة بما يسهم فى استمرار تنفيـــذ القرار ولو تطلب الأمر بعض التعديلات المادية أو البشرية أو المعنوية.

ويوضح الشكل رقم (٤/٤) ملخصاً لخطوات اتخاذ قرار خاص بشراء جهاز كمبيوتر.

شكل رقم (٤/٤)
خطوات اتخاذ قرار بالشراء



العوامل المؤثرة فى عملية اتخاذ القرارات :

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل والمتغيرات منها ما يتعلــق بالمشكلة ذاتها ، ومنها ما يتعلق بالبيئة التى يتم فيهــا اتخـــاذ القــرار ، هــذا بالإضافة للعوامل الشخصية المتعلقة بمتخذ القرار، ويوضح الشكل رقم (٤/٥) العوامل المؤثرة فى عملية اتخاذ القرارات والتى يمكن بيانها على النحو التالي :

أولاً : العوامل المتعلقة بالمشكلة :

تؤثر المشكلة على عملية اتخاذ القرارات وذلك من حيث : نــوع المــشكلة والآثار المترتبة عليها ، والأطراف المؤثرة والمتأثرة بها وعلاقتها بغيرها من المشكلات التى يعانى منها التنظيم.

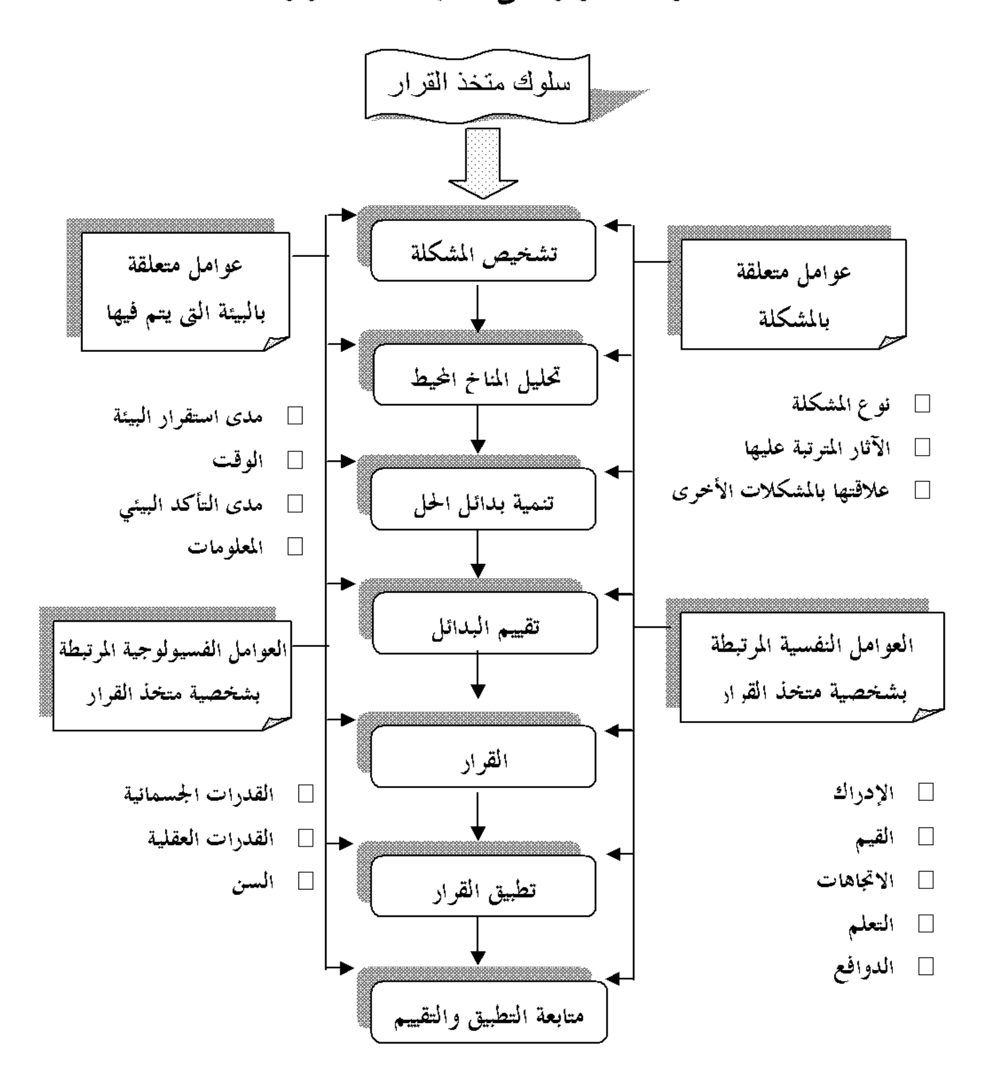
ثانياً : العوامل المتعلقة بالبيئة :

تؤثر البيئة المحيطة بكافة متغيراتها على عملية اتخاذ القرارات ، فالبيئـــة المستقرة تختلف عن البيئة الديناميكية ، وظروف الوقت من حيث مدى اتساعه أو ضيقه لها تأثيرها البين على القرار ، كذلك مـــدى التأكـــد أو عـــدم التأكـــد والبيانات والمعلومات المتوافرة فى تلك البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية ... كلها من العوامل البيئية المؤثرة على القرار.

ثالثاً : العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار :

هناك العديد من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار فهناك عوامل تتصل بالنواحي النفسية كالإدراك والقيم والدوافع ، وعوامل أخرى تتصل بـــالنواحي الفسيولوجية كالقدرات الجسمانية والقدرات العقلية وسن متخذ القرار وغيرها.

شكل رقم (٥/٤)
العوامل المؤثرة فى عملية اتخاذ القرار



المشاركة فى اتخاذ القرارات :

تقتضي ظروف الموقف أحياناً تركيز سلطة اتخاذ القرارات فى يد شـــخص واحد ، وأحياناً أخرى يتم الاعتماد على المشاركة فى اتخاذ القرارات.

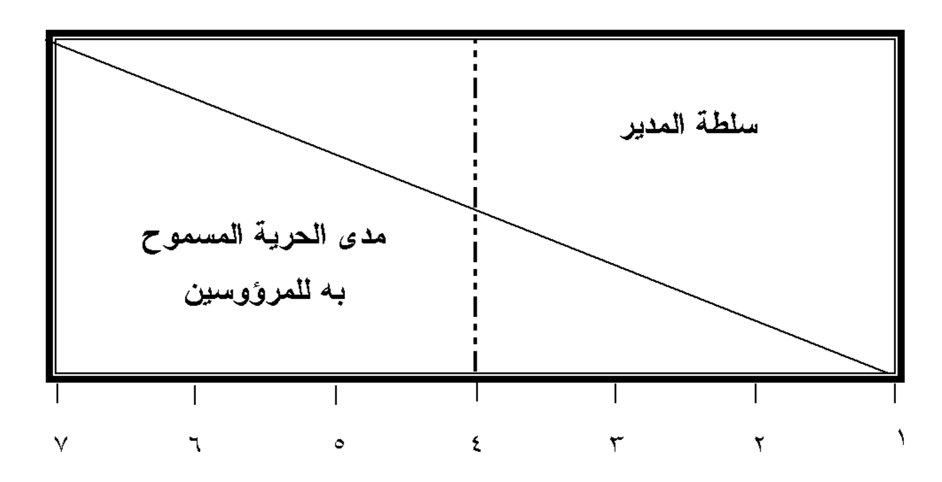
ومن بين مزايا المركزية فى اتخاذ القــرارات الحــسم فـــى اتخـــاذ القـــرارات الجوهرية ورسم السياسات الرئيسية للمنشأة وتيسير عملية الرقابة وسهولة التنـــسيق بين السياسات ومراعاة عوامل الوقت والسرية وغيرها من العوامل.

أما من حيث مزايا المشاركة فى اتخاذ القرار فهي عديدة ومن بينها شـــعور الأعضاء بالمكانة والأهمية ، وتقبلهم لعمليات التغييـــر ، وســـهولة إرشـــادهم وتوجيههم ، وزيادة الكفاءة فى الأداء وتحسين الإنتاجية والتوصل إلى قرارات فعالة نتيجة الاستفادة من خبرات العديد من الأفراد.

ويوضح الشكل رقم (٦/٤) مدى المشاركة فى اتخاذ القرارات

الشكل رقم (٦/٤)

مدى المشاركة فى اتخاذ القرارات



وفى مجال المشاركة فى اتخاذ القرارات هناك **سبعة أنماط إدارية** هى :

- **النموذج الأول** :وفيه ينفرد المدير بصنع القرار ويعلن المرؤوســين بــه لتنفيذه. وفى هذه الحالة يقوم المدير بتحديد المشكلة وتحديد البدائل وتحليلها واختيار البديل الأمثل من وجهة نظره ، ثم يخطر مرؤوسيه لتنفيذه. وقــد يعطي المدير وزناً أو لا يعطي لما يفكر فيه أو يشعر به مرؤوسيه بالنسبة لقراره ، ولكنه على أية حال لا يتيح لهم أية فرصـــة للمــشاركة بطريقــة مباشرة فى عملية اتخاذ القرارات. وقد يلجأ المدير إلى إجبار المرؤوســين على قبول القرار الذى اتخذه أو على الأقل يلوح بذلك.
- **النموذج الثاني** : وفيه ينفرد أيضاً المدير بصنع القــرار ولكنــه يحــاول الترويج له مقدماً لدى مرؤوسيه كى يحصل على تأييدهم وقبولهم للقــرار. وفى هذا النموذج يقوم المدير بتحديد المــشكلة وأيــضاً بــاقي الخطــوات للوصول إلى القرار. لكن بدلاً من مجرد الاكتفاء بإعلان المرؤوســين بــه فإنه يقوم بخطوه أخرى نحو أغراء المرؤوسين لقبول القرار. وقيامه بذلك يعتبر اعترافاً منه بإمكانية وجود بعض المقاومة من جانــب المرؤوســين ولذلك فإنه يحاول احتواء هذه المقاومة بأن يوضح لهم مثلاً مــا يمكــن أن يعود عليهم من فوائد نتيجة تطبيق هذا القرار.
- **النموذج الثالث** : وفيه يعرض المدير قراراه على المرؤوسين ويقوم بشرح وجهة نظره ويعطي فرصة كافية للاستفسار وسماع الآراء إلا أنــه قلمــاً يقوم بتعديل القرار. وفى هذا النموذج نجد أن المدير توصــل إلــى قــرار ويسعى إلى الحصول على تقبل مرؤوسيه له ، ولهذا فإنه يتيح لهم الفرصة على توضيح أشمل عن تفكيره ونواياه. وبعد عرض آرائه فإنه يدعو إلــى الأسئلة بحيث يستطيع مرؤوسيه من خلال الإجابة عنها فهم ما يريد تحقيقه

بشكل أفضل ، وهذا الأخذ والعطاء يساعد المدير وأيضاً مرؤوســيه فــي اكتشاف ما يتضمنه القرار بشكل أوفى.

- **النموذج الرابع** : يضع المدير قرار مبدئياً قابلاً للتعديل ، وبعد سماع الآراء والمقترحات فإنه يقرر ويتحمل المسئولية ، ويسمح هذا النوع من الــسلوك من جانب الرئيس للمرؤوسين بممارسة بعض التأثير بالنسبة للقرار. وتبقي المبادأة فى تحديد وتشخيص المشكلة فى يد المدير وقبل أن يلتقي بمرؤوسيه فإنه يكون قد فكر فى المشكلة وتوصيل إلى قراره ولكنه قرار مبدئي وقبل أن يصبح القرار نهائياً فإنه يعرض الحل المقترح لمعرفة رد فعــل أولئــك الذين سيتأثرون به ، وكأنه يقول فى الواقع أحــب أن اســمع مــا لــديكم بخصوص هذا القرار الذى توصلت إليه وسأقدر استجابتكم الصريحة ولكن سأحتفظ لنفسى باتخاذ القرار النهائي.
- **النموذج الخامس** : يعرض المدير المشكلة على المجموعة ويحصل علــى مقترحاتهم بخصوص البدائل الممكنة لحــل المــشكلة ، وتــصبح وظيفــة المجموعة العمل على زيادة حصيلة المدير من بدائل الحلول الممكنة بالنسبة للمشكلة.
- **النموذج السادس** : حيث يترك المدير للمجموعة اتخاذ القرار فــى ضــوء الحدود التى يضعها لهم ، وفى هذا النموذج فإن المدير يخــول للمجموعــة اتخاذ القرار (وشارك باعتباره عضواً فيها) ولكن قبل القيام بــذلك فإنــه يحدد المشكلة المطلوب حلها ، والحدود التى يجب أن يتخــذ القــرار فــى إطارها ، بمعني أنه يصبح الإجماع هو القرار فى نطــاق الحــدود التــى رسمتها الإدارة.

- **النموذج السابع** : وهذا النموذج يمثل درجـــة متطرفـــة بالنـــسبة لحريـــة المجموعة ، وتحدث أحياناً عندما يقوم فريق البحـــث بتحديـــد وتـــشخيص المشكلة وتحديد البدائل وتحليلها وتقرير الحل المناسب وعرضه على المدير لاتخاذ القرار.

دور التفكير الابتكارى فى عملية صنع القرارات :

يشير الابتكار Creativity إلى القدرة على إحضار شيء حديث أو تطـــوير وتحديد بعض الأساليب أو الطرق.

وفيما يتعلق بعملية صنع القرارات فى المجال الإدارى فإنه يصبح مـــن المفيـــد جداً أن يفكر المديرون بطريقة ابتكاريه لتنمية طرق مواجهـــة المـــشكلات واتخـــاذ القرارات

تعريف السلوك الابتكارى ومكوناته :

- يتمثل التفكير الابتكارى فى قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير.

ويلاحظ من هذا التعريف أنه قد اشتمل على مكونات أربعة أساسية لعمليـــة الابتكار هى :

١- **الطلاقة الفكرية** : وتتمثل فى القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكـــن مـــن الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً وذلك إذا مـــا قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكارى.

٢- **المرونة التلقائية** : وتشير إلى القدرة على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع فى الاتجاهات ، وإمكانية التحول من اتجاه إلى آخر ، ومع استخدام مجموعة متعددة من الاستراتيجيات ، ومراعاة الحلول غير التقليدية النادرة الحدوث.

٣- **الأصالة** : وتمثل القدرة على إنتاج أفكار جديدة بعيدة عن ما هو معتاد ومألوف من الأفكار والطرق والأساليب ، فالأفكار الأصلية هى الأفكار النادرة إحصائياً ، كذلك تمثل سرعة إنتاج أفكار تستوفر شروطاً معينة فى موقف معين.

٤- **القدرة على التداعى البعيد** : وتمثل فى مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التى ينتمى إليها المفكر فيصبح قادرً على تجاوز الفجوات المتسعة بين الأمور المرئية وبين القدرة على الابتكار والإبداع.

سمات الشخصية المبتكرة والمبدعة :

هناك العديد من الخصائص والسمات المتعلقة بالشخصية الابتكارية نذكر أهمها على النحو التالى :

١- الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد.

٢- المرونة فى أداء العمل.

٣- المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة.

٤- التمسك بالرأى إلى أبعد حد ممكن.

٥- التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.

٦- الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.

٧- كراهية الأعمال التى تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.

٨- الاهتمام بما يحتمل الشك ويبعث على التنبؤ.

٩- القدرة العالية على تحمل المسئوليات.
١٠- الأخذ بزمام المبادرة دائماً.
١١- القدرة على فهم دوافع العمل.
١٢- القدرة على تنظيم العمل.
١٣- سعة الأفق.
١٤- كثرة التساؤل عما يدور حوله.
١٥- تعدد الميول والاهتمامات.
١٦- عدم التعصب.
١٧- التوازن الإنفعالى.
١٨- عدم التكيف بسهولة مع الجماعة.
١٩- القدرة على التحليل والاستدلال.
٢٠- التوقف أحياناً عن حل المشكلات لالتقاط الأنفاس.
٢١- تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.
٢٢- لإنجاز الأعمال بطرق ابتكارية.
٢٣- الميل نحو العمال بمفرده.
٢٤- تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء فى بعض الأحيان.
٢٥- الرغبة فى التفوق الأكاديمي.
٢٦- التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ.
٢٧- معاونة الآخرين بتوريدهم بأفكار جديدة تساعدهم على حل المشكلات.
٢٨- تفضيل التنافس عن التعاون.
٢٩- إدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين لها.
٣٠- الربط ين الخبرات السابقة واللاحقة.

٣١- التمعن فى الأفكار الجديدة.
٣٢- التساؤل فى مواجهة أوامر رؤسائه.
٣٣- مقاومة تدخل الآخرين فى شئونه.
٣٤- امتلاك درجة عالية من الذكاء.
٣٥- الاتصاف بروح المرح بصفة عامة.

خطوات تحليل المشكلات التى تتطلب حلاً ابتكارياً :

يمر تحليل المشكلات التى تتطلب قدراً من التفكير الابتكارى الخطوات التالية :

١- التهيؤ والاستعداد النفسى لإعمال الفكر.
٢- ملاحظة وجود صعوبات أو سلبيات معينة.
٣- وجود الحاجة إلى حل المشكلة.
٤- تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفادة منها.
٥- تحليل المشكلة إلى عواملها المختلفة والتفكير المتعمق فيها.
٦- جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة فى إجراء عمليات التفكير.
٧- وضع حلول كثيرة ومتنوعة وأصيلة وملائمة.
٨- تحليل نقدى موضوعى للحلول المقترحة.
٩- اختيار أحد الحلول والتركيز عليه.
١٠- التحقق من الحل.
١١- تنفيذ الحل وإيضاح النتائج المترتبة عليه.
١٢- إظهار قيمة العمل للآخرين.
١٣- المتابعة والتقويم المستمر.

معوقات الابتكار :

هناك العديد من المعوقات التى تحد من قدرة الأفراد على ممارسة التفكيــر الابتكارى من بينها :

١- مقاومة الجهات الإدارية العليا.
٢- الالتزام الحرفى بالتعليمات واللوائح والقوانين.
٣- زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم.
٤- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم.
٥- سوء المناخ التنظيمى.
٦- عدم وجود قيادة إدارية على المستوى المطلوب.
٧- القيم الاجتماعية السائدة.
٨- القيود الاقتصادية كالفقر والعوز وقلة الراتب.
٩- القيود النفسية والإدراكية

متطلبات الابتكار الإدارى :

حتى يمكن تبنى الفكر الابتكارى فى منظمات الأعمال فإن هناك بعض المتطلبات الضرورية لذلك من أهمها :

(١) الانتماء التنظيمى
(٢) ادارك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص.
(٣) إتباع المنهج العلمى.
(٤) الإيمان بالرأى والرأى الآخر.
(٥) الاهتمام بالعنصر الإنساني فى الإدارة.
(٦) الطموح للأفضل.

المدير وتنمية القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين

يجب على المدير الذى يسعى إلى تنمية قدرات مرؤوسيه الابتكارية العمل على توفير المناخ المناسب كذلك تدعيم بعض العناصر الإيجابية فى الـسلوك والتصرف من بينها :

١- إعطاء الفرصة للمرؤوسين عن أنفسهم.

٢- توفير خبرات ومعلومات تجعل المرؤوسين أكثر حساسية للمؤثرات البيئية

٣- تهيئة السلوك والتصرفات الإيجابية تجاه المواقف والمعارف الجديدة.

٤- توفير مجالات للتفكير والتخيل فى النشاطات المختلفة.

٥- تجنب التقويم المتكرر أثناء قيام المرؤوسين بنشاط معين.

٦- استثارة الأصالة فى تفكير المرؤوسين تجاه الممارسـات المتعـددة لأداء وظائفهم فى مختلف تفصيلاتها.

٧- احترام أسئلتهم وآرائهم وعدم السخرية منها.

٨- تشجيع التعليم بالمبادأة الذاتية.

٩- تنمية مهارات النقد البناء.

١٠- جعل لمرؤوسين أكثر حساسية للمشكلات والتعرف عليها وتشخيصها بدقة

١١- التخفيف من الضغوط التنظيمية وتوفير بيئة مساندة للابتكار والإبداع.

١٢- السماح للمرؤوسين بعض الوقت للتفكير وتطوير الأفكار الابتكارية.

١٣- تدعيم الثقة بالنفس ، وبناء علاقات الصداقة والمحبة والتفاعل.

١٤- التأكيد على منافذ الاتصال المفتوحة.

١٥- الحرص على توفر أنماط متعددة من الشخصية داخل المنظمة.

ومن أهم الأساليب التى يمكن الاعتماد عليها لممارسة السلوك الابتكـارى لدى الأفراد والوصول إلى الأفكار الإبداعية ما يلى :

١ – العصف الذهنى Brainstorming

عملية تشير إلى عقد لقاءات تجمع الأفراد من أجل توليد أفكـــار جديـــدة ، ويجب تشجيع الأفراد لتقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار ، وعادة يكـــون عـــدد الأفراد من ٣ : ٨ ، ويطلب من كل منهم اقتراح عدة أفكار ذات علاقة بالقرار الذى يتم اتخاذه وتسجل الأفكار مباشرة بلا مناقشة أو تعـــديل ولا تـــرفض أى فكرة ، وتقدر أفكار الجميع بالتغاضى عن مراكزهم وكلما كانت الأفكار كثيـــرة كان ذلك أفضل.

إن عمليات العصف الذهنى تساعد الأفراد على النظر خارج نطاق وظائفهم وتكسر حدة الاعتماد على التفكير المنطقى والتحليلى وتسهم فى الانطلاق نحـــو عالم التخيل والتصور الإبداعي للبحث عن الجديد.

ويجب أن تكون البيئة التى يعمل بها الأفراد فى حلقات العـــصف الفكـــرى مشجعة وتساعد على إخراج الأفكار الجديدة ، وكلما كانت المجموعة التى تعمل معاً وثيقة الصلة ببعضها كلما كان من السهل أن يبدعوا ويستخرجوا أكبر كـــم من الأفكار.

ويجب على من يدير اجتماعات العصف الذهنى أن يأخـــذ فـــى اعتبـــاره النقاط التالية :

١ – تشجيع الأعضاء على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة.

٢ – إعطاء كل فرد الفرصة لعرض وجهة نظره.

٣ – تشجيع الانسياب المتحرر للأفكار المعدة وعدم السماح للأعضاء بـــالخروج عن الموضوع المطروح للمناقشة.

٤ – عدم وضع افتراضات أو عراقيل كثيرة تعطل انسياب الأفكار.

٥- دفع الزملاء لتقديم الأفكار فى بداية اللقاءات بما يـــساعد الآخـــرين الـــذين يرغبون فى العمل بشكل انفرادي على تنمية أفكارهم وتقديمها.

٦- تزويد المجموعة بأفكار قليلة من عندك بما يساعد فى توجيه دقة النقـــاش خاصة عندما يجف العقل عن الأفكار الجديدة.

٧- يمكن الاعتراض عن التحامل أو التحيز الشخصى.

٨- ضع الأفكار المولدة فى مجموعات حتى يمكن الانتهاء بمجموعة مترابطـــة من الأفكار ثم أعد قائمة قصيرة من أفضل الأفكار.

٩- لا تنتقد أى فكرة أمما أعضاء المجموعة.

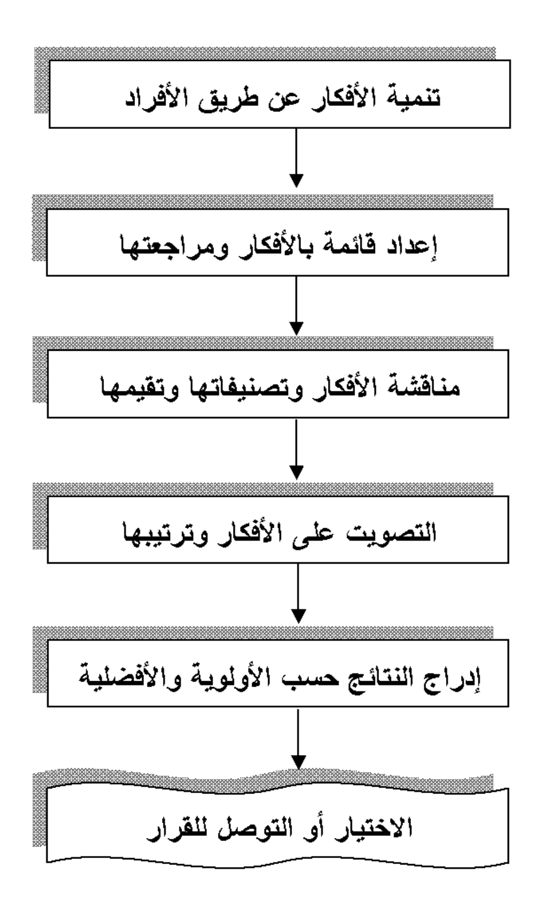
١٠- سجل باستمرار واكتب بـــسرعة فالأفكـــار الجديـــدة يجـــب أن تـــسارع باحتضانها حتى يشتد عودها وتقوى وتدعم بعد ذلك.

٢- المجموعات الاسمية Nominal Groups

تعتبر هذه الطريقة امتداداً لطريقة العصف الذهنى وتمر عادة بعدة خطوات يمكن ذكرها من خلال الشكل رقم (٧/٤)

الشكل رقم (٧/٤)

خطوات تطبيق طريقة المجموعات الاسمية



ويتضح من الشكل السابق أن الخطوات التى يمر بها عمـل المجموعـات الاسمية للتوصل إلى الأفكار الجديدة لتنمية صنع القرارات تمثل فيما يلى :

١- إعداد قائمة بأسماء الأعضاء ، إذ تعتبر قائمة تـشمل علـى أعـضاء المجموعة وترصيد الأفكار فى شكل قضايا ومحاور محددة دون مناقشة أو تحليل مع المجموعات الأخرى.
٢- تناقش كل مجموعة الأفكار التى توصلت إليها فى شكل حلقات نقاشية.
٣- بعد تدوين كل الاستجابات والأفكار تم عمليات النقاش التحليلى بعنايـة كاملة ، حيث تقيم الفكرة من خلال عرض مزاياهـا وعيوبهـا بـشكل جماعى وموضوعى.
٤- يقوم أعضاء المجموع بالتصويت الشخـصى علـى الأفكـار بـشكل موضوعى من خلال إعطاء درجات على مدى معين وتجمع الأصوات وتم اختيار الفكرة ذات المجموع الأعلى وبذلك يتم التوصل إلى القـرار الأفضل من وجهة نظر المجموعة.

نماذج صنع القرارات :

إن الأسلوب المستخدم لصنع القرارات غالباً ما يكـون أحـد النمـوذجين التاليين : النموذج التقليدى ، النموذج الإدارى.

ويرجح الاعتماد على أى منهما تبعاً للعوامل المتعلقة بشخـصية المـدير بالإضافة إلى طبيعة القرار أهو مبرمج أو غير مبرمج كذلك مـدى اتـصاف القرار بالمخاطرة أو عدم التأكد أو الغموض.

١) النموذج التقليدى :

يبنى النموذج التقليدى لصنع القرار على أساس الافتراضـات الاقتـصادية والمادية ، ويهتم ببحث أفضل الفوائد التى يجنيها متخذ القـرار وخاصـة فـى النواحى المالية ، ومن أهم الأسس التى يستند إليها هذا النموذج :

١- يسعى صانع القرار **إلى تحقيق الأهداف المحددة** والمتفق عليها ، وغالباً ما تكون المشكلات معروفة ومحددة.
٢- يجتهد صانع القرار للوقوف على **العوامل والمتغيرات المؤثرة** بصورة مؤكدة ، كما يهتم بتوفير كافة المعلومات المطلوبة ، ولذا يعمل على تحديد البدائل والنتائج المحتملة.
٣- التعرف الكامل على **معايير تقييم كافة البدائل** ، بحيث يسعى صانع القرار لاختيار البديل الذى يعمل على تعظيم العوائد الاقتصادية والمادية للتنظيم.
٤- **صانع القرار رشيد** ، ويجتهد لاستخدام المنطق وتحديد القيم ، بيان أفضليات الطلب ، تقييم البدائل ، وصناعة إعداد القرار الذى يساعد التنظيم على تحقيق أهدافه.

إن النموذج التقليدى يعتمد على وجود معايير ومقاييس، وبذلك يتاح لصانع القرار كيفية إتمام عملية صنع القرار على الوجه الصحيح ، ولا يعنى ذلك أنها تصف للمدير تفصيلياً خطوات اتخاذه للقرار ، وإنما تمده بالخطوات الأساسية والنقاط الجوهرية عن كيفية إثراء النتائج المترتبة على اتخاذه للقرار. إن قيمة هذا النموذج تكمن فى مساعدته لمصانع القرار للاعتماد والتصرف العقلانى والمنطقى لحل المشكلات. ولقد تزايد استخدام هذا المدخل لاعتماده على الطرق الكمية التى ساهم فى تطبيقها وجود الحاسب الآلى والبرامج المتعددة الخاصة بذلك ومن الأساليب الكمية المستخدمة فى هذا الصدد شجرة القرار ، ومصفوفة القرار تحليل التعادل ، البرمجة الخطية ، التنبؤ ، وكافة أساليب بحوث العمليات.

٢ – النموذج الإدارى :

يصف هذا النموذج كيفية قيام المديرين بصنع القرارات فى الحالات المعقدة والصعبة كتلك التى تحتاج إلى قرارات غير مبرمجة ، بالإضافة إلى القرارات الصادرة فى حالات عم التأكد والحالات الغامضة.

إن العديد من القرارات الإدارية لا يمكن برمجتها ووضعها فى أطر محددة الأبعاد نظراً للعوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التى تتغيــر بــين الحين والآخر ، وهذا لا يمكن المديرين من صنع قرارات المناسبة.

إن **نموذج القرار** يمثل أحد النتائج الخاصة بالجهود التى بــذلها هيربــرت سيمون Herbert A. Smon حيث قدم سيمون بعدين أساسيين يمكنها أن يساندا فى تطبيق نموذج القرار الإدارى وهما :

– الالتزام العقلى والمنطقى - Bounded Rationality

– الرضا والإقناع - Statisficing

ويعنى **الالتزام العقلى**Bounded Rationality تلك الحدود والمعايير التــى يضعها الأفراد لما يجب أن تتسم به أفعالهم وتصرفاتهم ،

إن ما تواجهه المنظمات يمثل حالات متشابكة ومعقدة والمديرون يستطيعون فقط التحكم فى الوقت والموارد المتاحة والمعلومات التى يمكنهم السيطرة عليها لاتخاذ قراراتهم ولهذا يحتاج القرار التصرف العقلى الرشيد.

أمام **الرضا والاقتناع** Satisfying فيعنى أن صانع القرار سيختار البــديل الذى يتميز بالحد الأدنى من المعايير المقبولة.

إن القرار الإدارى يبنى على افتراضات مختلفة عن تلك التى يبنى عليهـا القرار التقليدى إذ يركز على العوامل التنظيمية التى تؤثر على قرارات الأفراد. إنه أكثر واقعية من القرار التقليدى فى الحالات المعقدة وغير المبرمـة والتـى تحتاج إلى قرارات متطورة تواكب الأحداث لمتغيرة.

ومن أهم **الفروض التى تقوم عليها القرارات الإدارية** أنها :

١- قرارات تحديد الأهداف غالباً يحوطها الغموض وعدم التأكسد ، التعارض والصراع أحياناً ، لا يوجد إجماع عليها بين المديرين ، فالمـديرين فـى معظم الأحيان لا يتفقون على المشكلات والفرص المتاحة أمام التنظيم.

٢- إن الإجراءات المقننة والمحددة غالباً لا تستخدم بنفس الدقة التى صنعت بها ، حتى وإن طبقت فقد لا تتسع لاستيعاب الأحداث الواقعية التى يعيش فيها التنظيم.

٣- إن قدرة المديرين فى البحث عن البدائل محدودة نظر العدة عوامل منها: العوامل البشرية ، المعلومات ، والقيود المتعلقة بـالموارد والإمكانـات المتاحة.

٤- يلجأ معظم المديرين إلى القرارات التى يفضلونها وتشبع رضائهم النفسى أكثر من القرارات التى تمثل الحل الأمثل بتعظيم العوائد ، وقد يكون ذلك مرحلياً لعدم سيطرتهم الكاملة على المعلومات أو لعدم تحديـد المعـايير الخاصة بالوصول للحل الأمل بدقة.

وبصفة عامة يمكننا عرض خصائص كل من النموذج التقليدى (الكلاسيكى) والنموذج الإدارى فى صنع القرار على النحو المبين فى الجدول التالى :

القرار التقليدى (الكلاسيكى)	القرار الإدارى
- الوضوح فى المشكلة والأهداف	- غموض المشكلة والأهداف
- التأكد فى الظروف والمتغيــرات المحيطة	- عدم التأكد فى الظروف والمتغيــرات المحيطة
- معلومات واقعيــة عــن البــدائل والنتائج المترتبة على كل منها	- معلومات محدودة عن البدائل والنتــائج المترتبة على كل منها
- الاختيار الرشيد والمقنن للقرارات بواســطة الأفــراد مــن أجــل تعظيم العوائد	- الاختيار الذى يحظى بالقبول والرضــا لحل المشكلة باستخدام الحرس والبديهة وتكون التحالفات غير الرسمية.

المدخل الكمى فى اتخاذ القرارات (*) : Quantitative Approach

فى مناقشتنا للمدخل الكمى فى اتخاذ القرارات نود أن نشير إلــى الحقــائق التالية :

١- أن هناك حاجة متزايدة لاستخدام الإحصاء والأدوات التحليليــة الكميــة كأدوات مساعدة فى اتخاذ القرارات. ويمكن لمتخذ القرار أن يستفيد إلــى حد كبير من التسهيلات المتاحة فى الإحصاء وبحوث العمليات وغيرهــا من الأساليب الرياضية خاصة بعد أن أصبح اســتخدام وتطبيــق هــذه

(*) يعتمد هذا الجزء بشكل جوهرى على :
د. عبد العزيز جميل مخيمــر ، إدارة الإنتــاج والعمليــات : مــدخل اتخــاذ القــرارات (الكويــت : شــركة المكتبــات الكويتية المحدودة، ١٩٩٠م)

الأساليب ميسراً نتيجة الحاسبات الآلية وظهــور العديــد مــن بــرامج الكمبيوتر.

٢- أن العلوم السلوكية أصبحت تحتل أهمية خاصة فى معالجة العديــد مــن المشكلات الإدارية ومن ثم فقد أصبح مطلوباً من متخذ القرارات الإلمــام بمبادئ علوم النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا ذلك أن المعرفة المتحصلة من هذه اللوم يمكنها المساعدة فى إيجاد الحلول المناسبة لعدد لا يــستهان به من تلك المشكلات الإدارية.

٣- أن معظم القرارات الإدارية ترتبط بطريــق مباشــر أو غيــر مباشــر بمشكلات إنسانية (الأفراد) ولهذا فإن الأساليب الرياضية بمفردها قــد لا تمثل أساساً صالحاً لاتخاذ القرارات ، إذ لابــد مــن تــدعيمها بــالخبرة والتقدير الشخصى لمتخذ القرار.

والمدخل الكمى فى اتخاذ القرارات ما هو إلا تطبيق للأسلوب العلمى فــى دراسات العلاقات المختلفة بين العناصر الرئيسية للمشكلة وذلك فى شكل نموذج رياضى يهدف إلى تزويد متخذ القرار بمعلومات كمية أو رقمية يستند إليها فى إصدار قراراه.

ولعله من البديهات بعد المناقشة السابقة أنه لا يمكننا وضع قائمــة شــاملة بالأساليب الكمية التى تصلح لمعالجة كافة أنواع المشكلات الإدارية ولهذا فإننا سوف نكتفى بالإشارة إلى بعض الأساليب التى يمكن الاستعانة بها فى اتخــاذ القرارات.

أمثلة من النماذج الكمية فى اتخاذ القرارات

حالة التأكد Certainty	حالة المخاطرة Risk	حالة عدم التأكد Uncertainty
تحليل التعادل	نظرية القرارات	نظرية المباريات
تحليل التكلفة والعائد	الاحتمالات الموضوعية والتحكمية	المعايير التحكمية
تحليل التفاضل	اختبارات الفروض	
البرمجة الخطية	الارتباط والانحدار	
البرمجة غير الخطية	تحليل التباين	
البرمجة العددية	نظرية صفوف الانتظار	
البرمجة الديناميكية	نماذج المحاكاة	
برمجة الأهداف	تحليل شبكات العلاقات	
	نظرية المنفعة	
	أساليب الإحصاء اللامعلمى	
	أسلوب هاجن	

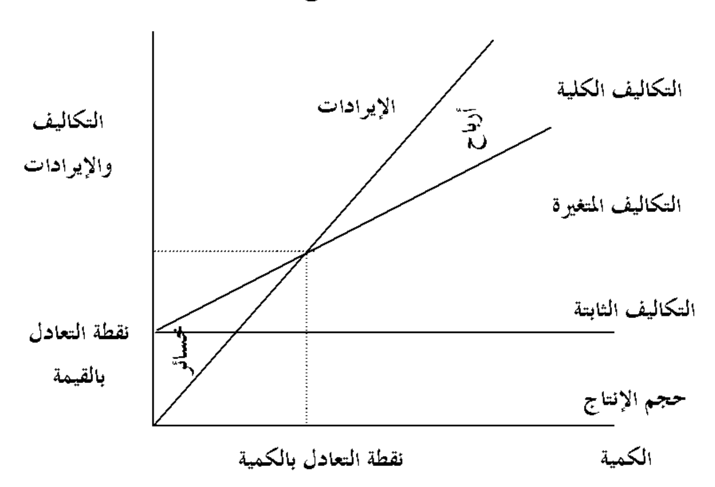
تحليل التعادل : **Break – even Analysis**

يهتم تحليل التعادل بدراسة العلاقة بين حجم الإنتاج والتكاليف والإيرادات. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد النقطة التى تتساوى عندها الإيرادات الكلية مـــع التكاليف الكلية ، وتسمى هذه النقطة بنق – طه التعادل ومنها يمكن تحديد حجم إنتاج التعادل أو قيمته. ومن الجدير بالذكر أنه عند حجـــم التعـــادل لا يحقـــق المشروع أية أرباح كما أنه لا يتحمل أية خـــسائر إذ أن إيراداتـــه تغطـــى أو تتساوى تماماً مع تكاليفه. ومن ثم فإنه إذا زاد حجم الإنتاج عند تلـــك النقطـــة

تمكن المشروع من تحفيز أرباح ما إذا انخفض عنهـا فإنــه يتحمــل بعــض الخسائر، كما يتضح من الشكل (٤/٨).

الشكل رقم (٤/٨)

نقطة التعادل



ويطلق على تحليل التعادل الموضح بالشكل السابق تحليل التعادل الخطــى المفرد. ويقصد بلفظ الخطى أن علاقات الإيرادات والتكاليف مع حجم الإنتــاج تكون علاقات خطية أى يمكن التعبير عنها بخطوط مستقيمة ، أما لفظ المفــرد فيقصد به تحليل التعادل لمنتج واحد أو سلعة واحدة.

مفاهيم أساسية : **Basic Concepts**

١ – التكاليف : Costs

رغم تعدد التقسيمات المحاسبية لعناصر التكــاليف إلــى مباشــرة ، غيــر مباشرة، ثابتة ، متغيرة ، نفقات ، مــصروفات ، تكــاليف مغرقــة ، تكــاليف الفرصة ... وغيرها من المسميات إلا أننا نكتفى لأغراض دراســتنا بتعريــف

التكاليف بأنها عبارة عن جميع المصروفات أو النفقات التى يتحملها المـــشروع فى سبيل أداء وظيفته أو تحقيق الأهداف المرجوة منه. ويمكن تقسيم عناصــــر التكاليف بالمشروع إلى مجموعتين هما : التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.

ويشير لفظ التكاليف الثابتة إلى عناصر النفقات التى لا تتأثر زيادة أو نقصاً بتغير حجم الإنتاج خلال فترة زمنية محددة وفى نطاق حجم معين من العمليات.

وللأسف فإن معظم التعاريف التى تذكر للتكاليف الثابتة تخلو مـــن الجـــزء الخاص بالوقت ونطاق العمليات المشار إليهما فى التعريف السابق كمـــا أنهـــا تغفل لفظ التكاليف الثابتة الإجمالية رغم أن لفظ (الإجمالية) هذا هو الذى يجعل التعريف السابق صحيحاً.

أما التكلفة المتغيرة تمثل عناصر النفقات التى ترتبط مع حجم الإنتاج بعلاقة مباشرة أو طرية بمعنى أنها تزداد وتنقص تبعاً لزيادة ونقص حجم الإنتاج إنما ينصرف إلى التكاليف المتغيرة الإجمالية. أما التكلفة المتغيرة للوحدة فإنها تبقى ثابتة ، وإلا ما ظهر خط التكلفة المتغيرة فى صورة خط مستقيم.

٢ – الإيرادات : Revenues

يشير لفظ الإيرادات فى الشكل السابق إلـــى حـــصيلة المبيعـــات ز ومـــن المفترض فى تحليل التعادل أن سعر بيع الوحدة لا يتأثر بعدد الوحدات المباعة أو المنتجة ومن ثم فان الإيرادات تمثل عدد الوحدات المباعة مضروباً فى سعر بيع الوحدة.

وبالنظر إلى شكل (٨/٤) يتضح أنه على يمين نقطة التعادل تـــزداد قيمـــة الإيرادات عن قيمة التكاليف الكلية ويمثل الفارق بينهما مقدار الأرباح المحققة.

أما على يسار نقطة التعادل تتساوى الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية وبالتالى لا توجد أرباح كما لا توجد خسائر.

٣- هامش المساهمة : Contribution Margin

يمثل الفرق بين الإيرادات الكلية والتكاليف المتغيـــرة الإجماليـــة هـــامش المساهمة الإجمالي. وبنفس المنطق فان الفرق بين سعر بيع الوحـــدة والتكلفـــة المتغيرة للوحدة يمثل هامش المساهمة للوحدة. ويشير هامش المساهمة للوحـــدة إلى مقدار مساهمة الوحدة الواحدة فى تغطية التكاليف الثابتة وإذا ما أدركنا هذه الحقيقة فإنه يمكن تحديد نقطة تعادل بقسمة التكاليف الثابتـــة الإجماليـــة علـــى هامش المساهمة للوحدة أى أن :

$$\text{نقطة التعادل (عدد الوحدات)} = \frac{\text{التكاليف الثابتة الإجمالية}}{\text{سعر الوحدة – التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

$$\text{وبالمثل فإن نقطة التعادل (بالقيمة)} = \frac{\text{التكاليف المتغيرة}}{1 - \left(\frac{\text{التكاليف المتغيرة}}{\text{المبيعات}}\right)}$$

كما يمكن التعبير عن نقطة التعادل بأنها النقطة التى تتحقق عندها تـــساوى الإيرادات الإجمالية مع التكاليف الإجمالية أى أن نقطة التعادل تتحقـــق عنـــدما تكون : (عدد الوحدات × سعر الوحدة) = (التكاليف الثابتة الإجمالية) + (عـــدد الوحدات × التكلفة للوحدة).

وفى أى أسلوب من الأساليب السابقة ، إذا ما أردنا تحديد حجـــم الإنتـــاج (أو قيمته) الذى يحقق قدراً معيناً من الأرباح فمـــا علينـــا إلا إضـــافة الـــرقم المطلوب من الأرباح إلى التكاليف الثابتة.

□ **<u>مثال</u>** : إذا كانت التكاليف الثابتة الإجمالية لمــشروع مــا = ١٠٠٠٠٠٠٠ جنيه والتكلفة المتغيرة للوحدة = ٢ جنيه ، أما سعر البيع للوحدة = ٦ جنيه فالمطلوب :

أ- حسب نقطة التعادل بالكمية والقيمة.

ب- حسب حجم الإنتاج اللازم لتحقيق أرباح قدرها ٢٠٠٠٠ جنيه.

ج- حسب مقدار الأرباح أو الخسائر فى حالة إنتاج وبيع ٢٠٠٠٠ وحدة.

الحل

لحساب نقطة التعادل بالكمية تستخدم إحدى المعادلتين التاليتين :

المعادلة الأولى :

$$\text{ك} = \frac{\text{التكاليف الإجمالية}}{\text{هامش مساهمة الوحدة}} = \frac{١٠٠٠٠٠}{٤} = ٢٥٠٠٠ \text{ وحدة}$$

المعادلة الثانية :

ك تحقق عندما يكون : (عدد الوحدات × سعر الوحدة) = (التكاليف الثابتــة) + (عدد الوحدات × التكلفة المتغيرة للوحدة)

أى أن (ك × ٦) = (١٠٠٠٠٠) + (ك ×٢)

∴ ٤ك = ١٠٠٠٠٠ ، ك = ٢٥٠٠٠ وحدة

أما نقطة التعادل بالقيمة فيمكن الحصول عليها عن طريق حاصل ضـــرب كمية التعادل فى سعر الوحـــدة (٢٥٠٠٠ × ٦) = ١٥٠,٠٠٠ جنيــه أو عــن طريق المعادلة التالية

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة الإجمالية}}{\text{نسبة المساهمة}}$$

قيمة إنتاج التعادل (ق) =

ويتم حساب نسبة المساهمة بطرح نسبة التكلفة المتغيرة إلى المبيعات من الواحد الصحيح

(١ − $\frac{\text{التكلفة المتغيرة}}{\text{المبيعات}}$) فى ضوء ذلك فإن نقطة التعادل بالقيمة

= $\frac{١٠٠٠٠٠}{١ - (٦ / ٢)}$ = ١٥٠٠٠٠ جنيه

- حجم الإنتاج المطلوب لتحقيق أرباح قدرها ٢٠٠٠٠٠ جنيه لحساب حجم الإنتاج الذى يحقق رقماً معيناً من الأرباح تستخدم أى معادلة من المعادلتين الأولى أو الثانية مع إضافة رقم الربح المطلوب إلى التكاليف الثابتة الإجمالية، أى أن حجم الإنتاج المطلوب لتحقيق أرباح قدرها ٢٠٠٠٠ جنيه =

$\frac{١٠٠٠٠٠ + ٣٠٠٠٠}{٤}$ = ٣٠٠٠٠ وحدة

ج− حساب مقدار الربح أو الخسارة فى حالة إنتاج وبيع ٢٠٠٠٠ وحدة من المعروف أن الإيرادات الإجمالية للمنشأة = التكاليف الإجمالية = الربح (الخسارة) ومن ثم فإنه فى حالة إنتاج وبيع ٢٠٠٠٠ وحدة تصبح المعادلة السابقة كالتالى :

الإيرادات = التكاليف الإجمالية + الربح (الخسارة)

(٢٠٠٠٠ ×٦) = ١٠٠٠٠٠ + (٢٠٠٠٠ × ٢) ± ر/خ

١٢٠٠٠٠ = ١٤٠٠٠٠ − الخسارة

والنتيجة :

- أنه فى حالة إنتاج وبيع ٢٠٠٠٠ وحدة تتحمل المنــشأة خــسارة مقــدارها ٢٠٠٠٠ جنيه

مصفوفة القرار **Decision Matrix :**

تظهر مصفوفة القرار فى أبسط صورها فى شكل جدول يوضح عدد مــن الاستراتيجيات أو الحلول البديلة وعدد من الحالات أو الظروف المتوقع حدوثها وتظهر الاستراتيجيات أو البدائل فى الصفوف بينما تمثل الأعمــدة الحــالات المتوقعة وتسمى نقطة التقاء كل صف من كل عمــود بالخليــة أمــا الأرقــام الموضحة بالخلايا فتعبر فتعتبر عن قيمة الأرباح أو التكاليف الخاصــة بكــل إستراتيجية عند كل حالة من الحالات المتوقعة.

وطبقاً لأسلوب مصفوفة القرار يتم اختيار البديل الأنسب فى ضوء مجموعة من المعايير التى تختلف باختلاف المناخ المحيط باتخاذ القرار (مخاطرة ، تأكد، عدم تأكد) وفيما يلى نعرض بمثال رقمى لتلك المعايير وكيفية اتخــاذ القــرار على أساسها.

- **مثال** : نفترض أن كمية المبيعات اليومية من إحدى السلع خــلال الفتــرة الماضية كان يتراوح بين ٤٠ و ٤٥ وحدة وأن توقعات مدير التــسويق تشير إلى أن الطلب فى الفترة المقبلة سيكون فى تلك الحدود ، فإذا كان سعر بيع الوحدة ١٠ جنيه وتصل تكلفة إنتاجها إلــى ٦ جنيــه وتبــاع الوحدة المتبقية فى نهاية اليوم كنفاية أو خردة مقابل ٣ جنيــه للوحــدة فالمطلوب تحديد الكمية المطلوب إنتاجها لتحقيق أكبر ربح ممكن.

- لاستخدام بيانات هذا المثال فى إيضاح مفهوم مصفوفة القرارات والمعايير التى يمكن الاستعانة بها فى اتخاذ القرار يتطلب الأمــر إعــداد مــصفوفة

توضح البدائل المتاحة وحالات الطلب المتوقع ومقدار الأرباح الصافية التى يحققها كل بديل فى ظل كل حالة من حالات الطلب ، وذلك علـــى النحـــو التالى :

١- حالات الطلب المتوقع وفقاً لتقديرات مدير التوفيق سوف تتراوح بين ٤٠ و ٤٥ وحدة يومياً ، أى أن الكمية المتوقع بيعها فى اليوم قد تكون رقماً مـــن الأرقام التالية : ٤٠ ، ٤١ ، ٤٢ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٥ وحدة.

٢- هناك عدد من البدائل المتاحة لا أمام مدير الإنتاج وهى أن ينتج كمية معينة من الكميات المتوقعة للطلب بمعنى أن أمامه عدة اختيارات هى إنتاج ٤٠ أو ٤١ ، ٤٢ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٥ وحدة.

٣- صافى الربح المتوقع من كل بديل فى كل حالة من حالات الطلب المتوقع تتمثل فى عدد الوحدات المطلوبة مضروباً فى ربح الوحدة (الفـــرق بـــين سعر البيع وتكلفة الإنتاج) ومخصوصاً منه الخسارة الناتجة من عدم بيـــع السلعة فى نهاية اليوم ممثلة فى عدد الوحدات المتبقية مضروباً فى خسارة الوحدة (الفرق بين تكلفة البيع وسعر البيع كنفاية أو خردة) فمثلاً إذا تـــم إنتاج ٤٢ وحدة وكانت المبيعات اليومية ٤١ وحدة فـــان صـــافى الـــربح المحقق يساوى (٤١×٤)-(١×٣) أى ١٦١ دينار ، وهكذا يتم اســـتكمال باقي خلايا المصفوفة لتظهير على النحو التالى :

استراتيجيات	حالات الطلب المتوقع					
الإنتاج	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥
٤٠	١٦٠	١٦٠	١٦٠	١٦٠	١٦٠	١٦٠
٤١	١٥٧	١٦٤	١٦٤	١٦٤	١٦٤	١٦٤
٤٢	١٥٤	١٦١	١٦٨	١٦٨	١٦٨	١٦٨

٤٣	١٥١	١٥٨	١٦٥	١٧٢	١٧٢	١٧٢
٤٤	١٤٨	١٥٥	١٦٢	١٦٩	١٧٦	١٧٦
٤٥	١٤٥	١٥٢	١٥٩	١٦٦	١٧٣	١٨٠

وفيما يلى نوضح كيفية اتخاذ القرار فى ضوء مجموعة المعايير المتعارف عليها فى هذا المجال.

أولاً : معايير المخاطرة Risk Criteria

١ – معيار صافى القيمة المتوقعة : Net Expected value

طبقاً لهذا المعيار يكون متخذ القرار بحصر جميع الحالات المتوقعة للطلب سواء فى شكل فئات (قليل ، متوسط ، عال) أو فى شكل كميات كما هو الحـــال فى مثالنا السابق ، كما يقوم بتحديد احتمالات حدوث كل حالة مـــن الحـــالات المتوقعة وذلك بناء على خبرته السابقة أو تحليل البيانات التاريخية المتاحة لديه ومن الجدير بالذكر أن مجموع الاحتمالات التى تخـصص لجميـــع الحـــالات المتوقعة لابد وأن تساوى الواحد صحيح وطبقاً لمعيار القيمـــة المتوقعـــة يـــتم اختيار الإستراتيجية (البديل) التى تحقق أفضل قيمـــة ، فـــإذا كانـــت الأرقـــام الموضحة بالمصفوفة تمثل أرباح أو عائد فإن أفضل قيمة تتمثل فى أكبر قيمـــة أما إذا كانت الأرقام الموضحة بخلايا المصفوفة تمثل تكاليف أو خـــسائر فـــان أفضل قيمة متوقعة تتمثل فى أقل قيمة ممكنة.

وفى الحالتين (التكلفة والعائد) يتم حساب القيمة المتوقعة بضرب العائـــد أو التكلفة من كل بديل فى الحالات المختلفة فى احتمال حدوث كل حالة من هـــذه الحالات فإذا فرض فى المثال السابق أن احتمالات الطلب المتوقع هى ١٠% ،

١٥% ، ١٥% ، ٣٢% ، ٢٠% ، ١٥% على التوالى فما هى الكميـــة التـــى ننصح بإنتاجها ؟

وفى هذه الحالة تحسب القيمة المتوقعة (الربح المتوقع) لكل إســتراتيجية كما يلى :

الربح المتوقع عنـــد إنتـــاج ٤٠ وحدة =	١٦٠ × ١	١٦٠ جنيه
الربح المتوقع عنـــد إنتـــاج ٤١ وحدة =	(١٥٧ × ،١) + (١٦٤ × ٠,٩) =	١٦٣,٣٠ جنيه
الربح المتوقع عنـــد إنتـــاج ٤٢ وحدة =	(١٥٤× ،١) + (١٦١ ×،١٥) + ١٦٨ × ،٧٥) =	١٦٥,٥٥ جنيه
الربح المتوقع عنـــد إنتـــاج ٤٣ وحدة =	(١٥١ ×،١) + (١٥٨ × ،١٥) + ١٦٥ × ،١٥) (١٧٣ × ،٦) =	١٦٦,٧٥ جنيه
الربح المتوقع عنـــد إنتـــاج ٤٤ وحدة =	(١٤٨ × ،١) + (١٥٥ × ،١٥) + (١٦٢×،١٥)+(١٦٩ × ،٢٥) + (١٧٦ × ،٣٥)	١٦٦,٢٠ جنيه
الربح المتوقع عنـــد إنتـــاج ٤٥ وحدة =	(١٤٥ × ،١) + (١٥٢ × ،١٥) + (١٥٩× ،١٥)+(١٦٦ × ،٢٥) + (١٧٣ × ،٢٠) + (١٨٠ × ،١٥) =	١٧٣,٢٥ جنيه

من الموضح أن أكبر قيمة فى هذه الحالة هى ١٧٣,٢٥ جنيه وبالتالى فـــإن القرار المناسب على أساس معيار القيمة المتوقعة هو إنتاج ٤٥ وحدة يومياً.

٢ – معيار عدم كفاية السبب : Insufficient Reason

من المناقشة السابقة لمعيار القيمة المتوقعة يتبين أن مقدار القيمة المتوقعـة لكل إستراتيجية تتوقف على الاحتمالات التى تخصص لكل حالة مـن حـالات الطلب ومن ثم فإنه قد يترتب على تغيير احتمالات الطلب اتخاذ قرار مخـالف للقرار الذى أوصينا به آنفا. ومن هنا يعتقد البعض لا أنه ما لـم يـتم تقـدير احتمالات الطلب على أساس تحليل البيانات التاريخية عن مبيعات الفترة السابقة فلا يوجد سبب كاف للتفرقة بين احتمالات حدوث الحالات المختلفة ، بمعنـى أنه يجب معاملة جميع الحالات المتوقعة على قدم المساواة. وطبقاً لهذا المفهوم يتم قسمة الواحد الصحيح على عدد الحالات المتوقعة للطلب (٦ حـالات فـى مثالنا السابق) لنحصل على احتمالات حدوث كل منها (١٦٦،). وبـضرب العائد المتوقع من كل إستراتيجية فى الحالات المختلفة فى احتمـالات حـدوثها نحصل على العائد المتوقع منهما كما هو الحال تماماً فى ظـل معيـار القيمـة المتوقعة.

وبنظرة أكثر عمقاً لمفهوم معيار عدم كفاية السبب نجد أنه لا يتعدى حساب المتوسط الحسابى البسيط للربح المحقق من كل بديل فى ظل حـالات الطلـب المختلفة. ومن ثم فإن قاعدة اتخاذ القرار تتمثل فى اختيار البديل الـذى يحقـق أفضل قيمة متوسطة (أكبر ربح فى مثالنا هذا). وبتطبيق هذا المفهـوم علـى البيانات السابقة نجد أن متوسط الأرباح التى تحققها كـل إسـتراتيجية يظهـر كالتالى :

الإستراتيجية	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥
متوسط الأرباح المتوقعة (جنيه)	١٦٠	١٦٢,٨٣	١٦٤,٥	١٦٥	١٦٤,٣٣	١٦٢,٥

ثانياً : معايير عدم التأكد : **Uncertainty Criteria**

يمكن الاستعانة ببعض المعايير فى المفاضلة بين الاســتراتيجيات البديلــة ويتوقف الاعتماد على أى على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار وقيمه ومعتقداته، ودرجة تفاؤله وأيضاً درجة تحفظه فى اتخاذ القرارات ، وفيما يلى نعرض لأهم هذه المعايير باستخدام بيانات المثال السابق.

١ – معيار التفاؤل التام : Optimism

يستخدم هذا المعيار فى حالة التفاؤل التام بالمشروع. وتتمثل فلسفته فى أن أفضل المتاح سوف يحدث وبالتالى يتم اختيار الإستراتيجية التى تحقــق أكبــر عائد أو أقل تكلفة ممكنة بصورة مطلقة وبغض النظر عن الاحتمالات الــسابق الإشارة إليها. وفى مثالنا السابق نجد أن أقصى ربح ممكن يمكن تحقيقــه مــن كافة الاستراتيجيات المتاحة هو ١٨٠ جنيه وذلك عند إنتاج ٤٥ وحدة ، ومن ثم يكون القرار المناسب وفقاً لمعيار التفاؤل التام هو إنتاج تلك الكمية.

٢ – معيار التشاؤم : Pessimism

يفترض هذا المعيار أن أسوأ الظروف سوف تحدث ولهذا يتم اختيار البديل الذى يحقق أفضل الأسوأ (أكبر القليل). وطبقاً لهذا المعيار يتم تحديد أقل عائــد متوقع من كل بديل ثم اختيار البديل الذى يحقق أكبر رقم من بينها. وبتطبيــق هذا المفهوم على البيانات الواردة بمصفوفة القرارات الخاصة بمثالنــا الــسابق يتضح أن أقل عوائد ممكنة لجميع البدائل تظهر فى العمود الأول من المصفوفة عندما يكون حجم الطلب المتوقع ٤٠ وحدة وأن أكبر تلك العوائد (١٦٠ جنيه) يتحقق عند إنتاج ٤٠ وحدة ، ومن ثم يكون إنتاج تلــك الكميــة هــو القــرار المناسب.

٣- معيار الأسف : Regret

ويتطلب تطبيق هذا المعيار تكوين ما يسمى بمصفوفة تكلفة الفرص البديلة. وتمثل أرقام هذه المصفوفة الفرق بين أرقام الناتج الحقيقى وأرقام الناتج التـــى كان يمكن تحقيقها إذا علمنا على وجه التأكيد أن حجماً معيناً من الطلب أو حالة ما من الحالات المتوقعة سوف تحدث. وبتحديد تلك القيم لكل بديل تحـــت كـــل حالة من حالات الطلب المتوقع يتم تحديد أكبر قيمة لكل بديل ثم يجرى اختيار البديل ذو القيمة الأقل من بين تلك القيم. وعلى سبيل المثال إذا تبين أن حجـــم الطلب الفعلي يصل إلى ٤٢ وحدة وكان قراراً قد اتخذ بإنتاج ٤٤ وحـــدة فـــإن ذلك يعنى فقدان أرباح تصل إلى ٦ جنيه كان من الممكن تجنيبها إذ اتخذ القرار الصحيح. ولأغراض التبسيط فى العمليات الحسابية والسرعة فى إنجازها فإنه يمكن التوصل إلى مصفوفة تكلفة الفرصة عن طريق ط ح جميع القيم الـــواردة فى المصفوفة الأصلية تحت كل حالة من الحالات المتوقعة مـــن أكبـــر قيمـــة تحققها تلك الحالة. (أى طرح جميع القيم الواردة بكل عمود من أكبر قيمة بهذا العمود) وفى ضوء ذلك تظهر مصفوفة الأسف كما يلى :

استراتيجيات	حالات الطلب						أكبر
الإنتاج	٤٠	٤٢	٤٢	٤٣	٤	٤٥	أسف
٤٠	صفر	٤	٨	١٢	١٦	٢٠	٢٠
٤١	٣	صفر	٤	٨	١٢	١٦	١٦

٤٢	٦	٣	صفر	٤	٨	١٢	١٢
٤٣	٩	٦	٣	صفر	صفر	٨	٩
٤٤	١٢	٩	٦	٣	٤	٤	١٢
٤٥	١٥	١٢	٩	٦	٣	صفر	١٥

ومن مقارنة أكبر أسف يمكن للاستراتيجيات المختلفة يتبين أن الإستراتيجية التى تحقق أقل أسف هى إنتاج ٤٣ وحدة ، وهذا هو القرار المناسب فى ظـــل معيار الأسف

الأخطاء الواجب اجتنابها عند اتخاذ القرارات :

١- عدم التشخيص الدقيق للمشكلة ، والخلط بين الظاهرة والأسباب الحقيقية للمشكلة.
٢- الأهداف غير الواضحة والمحددة أو وجود أهداف متعارضة وغير متفق عليها.
٣- عدم القدرة على تجميع البيانات الخاصة بالمشكلة والبدائل المطروحة للاختيار.
٤- التسرع فى اختيار أحد البدائل دون التأكد أنه هو الأفضل من الخيارات محل البحث.
٥- عدم تحديد معايير ومقاييس واضحة ومتفق عليها للمفاضلة فيما بين البدائل.
٦- معالجة مشكلات تخرج عن سيطرة وسلطة متخذ القرار.
٧- عدم التخطيط الكافى لكيفية تنفيذ وتقييم البديل الذى تم الاستقرار عليه.
٨- ضعف عمليات المتابعة المستمرة للقرار للتعرف على نقاط القوة والضعف فى التنفيذ.

دليل المدير لاتخاذ القرار الفعال :

عزيزي المدير ...

إذا كنت تريد أن تكون صاحب قرارات فعالة عليك الالتزام بما يلي :

١- افحص كل بديل بمنتهى الدقة قبل اتخاذك للقرار.
٢- استخدم القرارات السابقة فقط إذا اتضح لك أنها مازالت صالحة.
٣- غير القرارات التى لم تعد مناسبة للظروف الجديدة.
٤- اربط قراراتك قصيرة المدى بالقرارات طويلة المدى.
٥- راعى مستوى كل فرد بحيث يلاءم متطلباته وظروفه.
٦- احرص على أن تتوقع واستعد للتغيرات التى قد تحدث.
٧- تساءل دائماً عن الأخطاء التى قد تحدث عندما تتخذ قراراتك.
٨- ضع فى اعتبارك نتائج جميع الاحتمالات التى قد تحدث
٩- وازن بين الحدس والتوقع الداخلى والتحليل المنطقى الواضح.
١٠- تجنب صنع القرارات التى تعتمد إلى حد كبير على الصدفة.
١١- قيم قدراتك فى صنع واتخاذ القرارات واسعى دائماً لتحسينها.
١٢- كن مدركاً للسياسات التى تكمن وراء صنع القرار.
١٣- قيم آثر القرارات التى تتخذها على الآخرين من حولك (زملاء – رؤساء – مرؤوسين – عملاء)
١٤- ثق فى قدرة الآخرين على اتخاذ القرارات.
١٥- ابتعد ما استطعت عن اتخاذ القرارات تحت الضغط الزمنى الشديد.
١٦- اتخذ قراراً سريعاً عندما تخطئ قراراتك فى إحداث التأثيرات المطلوبة.
١٧- لا تؤجل القرارات الحيوية بل اتخذها بدقة وسرعة.
١٨- كن مدركاً لتوقعات الآخرين لقراراتك.

١٩- كن متفائلاً ولكن ابق واقعياً عند التخطيط للأهداف المستقبلية.
٢٠- كن منطقياً وموضوعياً عند وصفك وتحليلك للظروف الجارية والمناخ المحيط
٢١- استفسر بشكل موضوعى عن أثر قرارك حتى تحصل علـــى التغذيـــة المرشـــدة الصحيحة.
٢٢- تقبل النصح والإرشاد من الآخرين عندما يقدمونه.
٢٣- شجع الآخرين للمشاركة فى القرارات لتحصل على نتائج أفضل.
٢٤- ابحث عن المعلومات المهمة وضعها فى ملفات للاستخدام المستقبلي.
٢٥- أسس علاقات جيدة مع مراكز ومصادر المعلومات المختلفة.
٢٦- تطلع إلى الطرق الجديدة والمبتكرة لحل المشكلات.
٢٧- اخلق اتجاهاً إيجابياً لديك ولدى الآخـــرين عنـــد مواجهـــة المـــشكلات واتخـــاذ القرارات.
٢٨- اسأل نفسك دائما ... هل فكرت فى جميع الاحتمالات ؟ !
٢٩- خطط للأفضل كما تحب ولكن لا تنسى الاستعداد للأسوأ.
٣٠- أعط كل فرد الفرصة ليعرض أفكاره وشجع الانسياب المتحرر للأفكار المبدعة.

تطبيق عملى :

هل أنت متخذ قرار فعال ؟

بين مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التاليـــة ، وذلـــك بوضـــع علامة (√) أمام كل عبارة تحت درجة الموافقة حتى يمكنـــك التعـــرف علـــى فعاليتك فى اتخاذ القرار :

م	العبارات	أوافق تماما	أوافق	لا رأى لى	لا أوافق	لا أوافق تماما
١	أبني قراراتي على معرفة تامة بالحقائق					
٢	يظهر ترددى أمام مرؤوسيى					
٣	أتابع تنفيذ ما اتخذته من قرارات					
٤	أميل لتأجيل أحياناً كثيرة فقد يحدث ما يغنـــينى عن اتخاذها					
٥	أخول للمرؤوسين السلطة التى تمكنـــهم مـــن التنفيذ					
٦	أتراجع كثيراً فى قراراتى وأقر شيئاً مخالفاً لها					
٧	أتحمل مسئولية الفشل إذا اتخذت قراراً وكـــان خاطئاً					
٨	يساورنى الشك فيما إذا كان قـــرارى خطـــأ أم صواب					
٩	لا أخشى المساءلة من الرؤساء أو العاملين مـــا دمت مقتنعاً بصحة قرارى					
١٠	أميل إلى التعصب لرأى ودائماً أتحيز لفكرتى.					

الفصـــل الخامس

تكنولوجيا المعلومات
Information System

بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في منظمات الأعمال
- الفوائد والمزايا المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات
- متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات
- العلاقة المتداخلة بين المنظمة وتكنولوجيا المعلومات
- أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة
- معوقات الاستفادة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات من الدول النامية
- الاتجاهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في مصر

µ

مع بوادر القرن الحادي والعشرين بـــدت معـــالم تكنولوجيـــا المعلومـــات وأصبحت تمثل أهم الدعائم الأساسية للتنمية والتحديث. إن أي جهـــد مبـــذول لتحقيق التنمية الشاملة يعتمد في أهم جوانبه على تكنولوجيا المعلومـــات التـــي شملت العديد من النظريات والأسس والفنون والنظم والنماذج التي اعتمدت على الفكر البشري والنظم المادية والتي اعتمدت على الفكر البشري والنظم المـــادة وارتبطت بالأزمات وبالمكان.

وغالباً ما يطرح التساؤل التالي أمام العديد من شـــرائح المجتمـــع علـــى اختلاف مشاربها : ماذا تعني بتكنولوجيا المعلومات ؟ هذا التساؤل له مدلولات متعددة بحسب إدراك كل فئة أو شريحة في المجتمع ، ففـــي دهـــن المـــديرين والمسئولين الاستراتيجيين في المنظمات تعني إجابة معينة ، قد تختلف عما في فكر رجل الشارع أو المثقف العام أو الطالب على اختلاف دراســـته ولكـــن ... لاشك أن الجميع مع ورود هذا المصطلح "تكنولوجيا المعلومات" ينطلق تفكيره إلى الآلية والتقنية والحاسب الآلي والبيانات والمعلومات والقـــرارات والدقـــة والجودة والسرعة والشمول.

ولمناقشة هذا الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً سنعرض فـــي هـــذا الفـــصل لمفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في منظمات الأعمال ثم نوضح فوائـــدها ومزايا تطبيقها ، ومتطلبات استخدامها ، ثم نتطرق لبيان العلاقة المتداخلة بين المنظمة وتكنولوجيا المعلومات ، وتأثيرها البـــالغ علـــى الـــسلوك التنظيمـــي سنتعرض لبعض مظاهر هذا التأثير ، وبالإضافة لذلك يعرض هـــذا الفـــصل

للمعوقات التي تحد من استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات في الدول النامية وأخيراً تبين الاتجاهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في مصر.

مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهميتها :

تميز العقد الأخير من القرن العشرين بالاهتمـــام الكبيـــر بالتعـــاون مـــع المعلومات في مختلف المجالات سواء كان دلك بالأجهزة والمعـــدات والأدوات المادية الخاصة بالتعامل معها ، أو بطرق معالجتها وبرمجتهـــا وتـــشغيلها ، أو بالموارد البشرية العاملة في مجالها ، أو بالسياسات ، والإجراءات التي يمكـــن إتباعها لتحقيق أقصى استفادة منها.

وبدت معالم عصر المعلومات تبني وتؤسس خلال هذا العق ممـــا دعـــي المنظمات للسعي الجاد والدؤب لمواكبة هذا التوجه حتى تتمكن من متابعة كـــل جديد وتجد لها مكاناً بين المنظمات الرائدة ، ولن يتأتى لها دلـــك إلا بتطبيـــق تكنولوجيا المعلومات.

تشير تكنولوجيا المعلومات إلى "تطبيق المنهج العلمي فـــي التعامـــل مـــع البيانات والمعلومات بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة فـــي كافـــة المستويات الإدارية وفي شتى مجالات نشاطها.

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف علـــى العناصـــر التاليـــة لمفهـــوم تكنولوجيا المعلومات :

١- إتباع المنهج العلمي أساس رئيسي للتعامل مع البيانات والمعلومات حيـــث الموضوعية والحيدة ووضوح الهدف ووجود موضوع أو قضية أو مشكلة محددة يتم بحثها ودراستها.

٢- البيانات والمعلومات هي المواد والخامات التي تدرسها وتحللها وتـشغلها وتعالجها وتفسرها وتستخلصها تكنولوجيا المعلومات ، وتتمثـل منتجاتهـا النهائية في المعلومات والمعرفة التي تفيد في بناء الاستراتيجيات والخطط وصياغة السياسات والإجراءات وتصميم المنتجات و ... الخ من أنـشطة وأعمال المنظمات.

٣- اتخاذ القرارات الفعالة : إن تكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة وأداة تعتمد عليها المنظمات لاتخاذ قراراتها المختلفة.

٤- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع المستويات الإدارية (العليا – الوسطى – التنفيذية) فلكل مستوى متطلباته من تكنولوجيا المعلومات يتناسب مع دورة في تحقيق غايات وأهدف المنظمة.

٥- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع مجالات العمل في المنظمات سواء كان دلك النشاط الإنتاجي أو التسويقي أو المالي أو البشري .. الخ.

٦- ليس لتكنولوجيا المعلومات مواصفات قياسية وأنماط موحدة يمكن الاعتماد عليها كمعايير لقياس مدى تواجدها بالمنظمة. حيث تختلف بسبب الظروف والمتطلبات البيئية الداخلية والخارجية ، كما تختلف بحسب الزمن الخاص بتطبيقها ودقة استخدامها.

تكنولوجيا المعلومات :

- إتباع المنهج العلمي في التعامل مع المعلومات.
- توفير أساليب وطرق جديدة لتنظيم العمل.
- الاعتماد على الآلية في التعامل مع البيانات والمعلومات.
- الدقة في معالجة وتشغيل البيانات والمعلومات.
- السرعة في تداول البيانات والمعلومات بين مختلف الأطراف.
- الفعالية في اتخاذ القرارات.
- مراعاة الظروف البيئية ومواكبتها وتنميتها.

الفوائد والمزايا المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات :

يترتب على استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات العديـد مـن الفوائـد والمزايا لكل من الأفراد والإدارات والمنظمة بشكل عام ، حتى على مـستوى المجتمع بشكل أعم ، ومن بين تلك الفوائد والمزايا ما يلي :

١- **رفع مستوى الأداء** : يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة مـن التوافـق بـين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

٢- **زيادة قيمة المنظمة** : تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً فـي خلـق القيمة للمنظمة بالإضافة إلى معاونتها في تنفيذ استراتيجياتها ، وخاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

٣- **فعالية اتخاذ القرارات** : تيسر تكنولوجيا المعلومات مهمة المـديرين فـي اتخاذ القرارات التنظيمية ويبدو ذلك واضحاً من خـلال تـوفير البيانـات والمعلومات الدقيقة والملائمة في التوقيت الملائم بالشروط المطلوبة.

٤- **تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محـددة** : تعمـل تكنولوجيـا المعلومات على توفير النظام والانـضباط بالوحـدات الإداريـة ، وتهـتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم.

٥- **إعادة هندسة الكمبيوتر** : تعد تكنولوجيا المعلومـات عنـصراً جوهريـاً لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات ، أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.

٦- **تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة** : يعتمـد المديرون في مختلف المـستويات والوحـدات الإداريـة علـى اسـتخدام

تكنولوجيا المعلومات في النواحي الإدارية والتنظيمية المعدة والتي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.

٧- **تنمية السلوك الإيجابي للأفراد المنظمة** : التأثير الإيجـابي علـى سـلوك الأفراد داخل المنظمات ويبدو ذلك من خلال تأثيرها على تدعيم عمليـات الاتصالات داخل وخارج المنظمة ، هذا إلى جانب مساعدتها علـى إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل.

ويوضح الجدول رقم (٥-١) بعضاً مما تحققه تكنولوجيا المعلومـات مـن مزايا وفوائد تنظيمية :

الجدول رقم (٥-١)

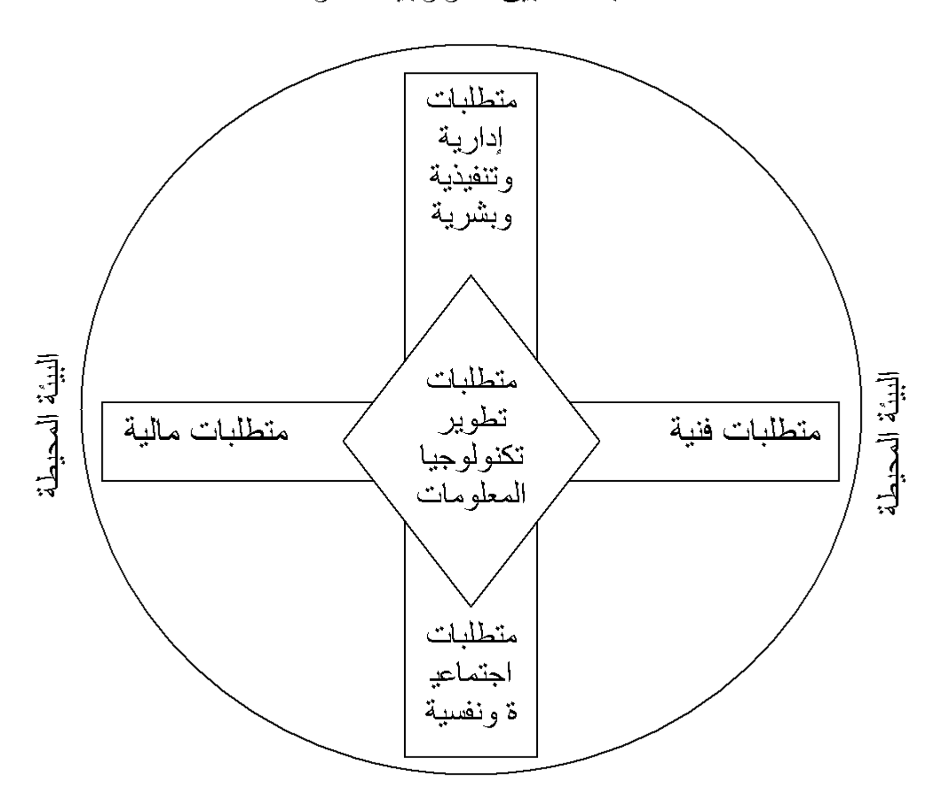
إمكانيات تكنولوجيا المعلومات وتأثيراتها التنظيمية

الإمكانيات	المزايا والفوائد التنظيمية
جانب العمليات والمعاملات	قدرة تكنولوجيا المعلومات على تحويل العمليـات والمعاملات غير المهيكلة إلى عمليات ومعاملات مهيكله بما تتيحه من معلومات.
الجانب الجغرافي والمكاني	تستطيع تكنولوجيا المعلومـات العمـل بـسرعة وبسهولة خلال مسافات كبيرة.
الجانب البشري	تستطيع تكنولوجيا المعلومات العمل على تحقيـق التفوق البشري في العمليات المختلفة على مستوى المنظمة ككل.
جانب اتخاذ القرارات	تستطيع تكنولوجيا المعلومات تقديم طرق التحليل والتغيير للعمليات والمعاملات التنظيمية نحو اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات :

هناك العديد من الإمكانيات والمتطلبات التي يلزم توافرها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات يوضحها الشكل رقم (١/٥) وذلك على النحو التالي :

الشكل رقم (١/٥)
متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات



وفيما يلي نلقي الضوء باختصار على كل نوع من هذه المتطلبات :

المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية :

١- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسط إجراءات العمل بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للتجديد والابتكار والاستفادة من مجلات الإبداع لدى الأفراد والعاملين.

٢- تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية مثل التعيين والتحفيز.

٣- إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.

٤- تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة وإدارتها وأقسامها المختلفة.

٥- تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد على إخراج كل ما لديهم من طاقات وإبداعات.

٦- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المداخل المتعددة في التقييم على أساس فرق العمل.

٧- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والإصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف قطاعات النشاط.

المتطلبات الفنية :

١- العمل على سيطرة الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة مما يستلزم نوعية حديثة من المهارات الخاصة بتجميع وتسجيل وتحليل وتفسير وبرمجة البيانات والمعلومات.

٢- توفير البرامج التدريبية التي تسعى لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والابتكار والإبداع والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب الآلي.

٣- ضرورة توافر القدرة الفنية لدى العاملين للاستخدام وتشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما يستحدث في هذا الصدد.

٤- أن تحقق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات توقعات وطموحات مستخدمها فيما يتعلق بالنواحي الفنية لتصميم النظام وكذلك ما يخص العمليات التطبيقية.

٥- الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

المتطلبات الاجتماعية والنفسية :

١- السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلوماتية في اتخاذ القرارات على كافة الأصعدة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية والتكتيكية.

٢- العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساندة بدلاً من روح الصراع والمنافسة.

٣- ضرورة وتنمية مهارات العاملين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة أمامهم مع إمدادهم بالدعم المعنوي وروح التحدي للاستمرار عن البحث عما هو أفضل.

٤- القدرة على التآلف مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومات.

٥- زيادة قدرات العاملين على التعلم ، وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات.

المتطلبات المالية :

١- توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية.
٢- القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها.
٣- اعتمادات الدراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.

العلاقة المتداخلة بين المنظمة وتكنولوجيا المعلومات :

توفر تكنولوجيا المعلومات أساليب جديدة لتنظيم العمل ، وإذا لم تقف المنظمات على تلك الأساليب الجديدة وتتعرف عليها ستتفوق عليها المنظمات التي تلم بالفعل بالتكنولوجيا الجديدة ، ومن ثم يجب أن تهتم المنظمات بصفة خاصة بسبل وكيفية تبسيط هياكلها التنظيمية وتخفيف حدة السلطة وجعلها أقل صرامة وأكثر اعتماداً على العمل بروح الفريق، بدلاً من الأقسام والإدارات الدائمة بالمنظمة.

ومن أهم ما قدمته تكنولوجيا المعلومات في السنوات العشر الأخيرة كان التركيز على العمليات التنظيمية والإدارية ، أي على كيفية أداء العمل. حيث لا يتوافر إلا عدد قليل من الكتب التي يمكن أن يتعلم المديرين منها كيفية إدارة المنظمات التي تعتمد إلى حد كبير على تكنولوجيا المعلومات. ويجب على المديرين أن يبتكروا أساليب جديدة للاستخدام مثل الانترنت وغيره من أساليب تكنولوجيا الاتصالات العصرية ومن أجل قيادة المنظمة وتنسيق العمل بها والتخطيط لها.

ولما كانت تكنولوجيا المعلومات تتغير بسرعة تفوق تطــور المنظمــات ، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات كثيراً ما تؤدي إلى تداعي كفاءة المنظمــة ، إلا أنها تهيئ للمديرين الفرصة لاستمرار المنظمة في العمل بكفاءة وفعالية ، ولذلك فإنه ينبغي على المديرين متابعة التغيرات التي تطرأ على تكنولوجيا المعلومات وذلك لتجنب تداعي كفاءة المنظمة والعمل على الاستفادة مــن الفــرص التــي توفرها التكنولوجيا الجديدة.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلا أننا عندما نقوم بتــصميم نظــام جديــد للمعلومات فإن هذا يتطلب إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وأفضل مثال على هذا ما نلمسه من تحديات يمكن أن تواجه إحدى الشركات عنــدما تقــوم باستخدام الانترنت للسماح للعملاء بشراء المنتجات مباشرة بدلاً من الشراء عن طريق موظفي المبيعات أو المحلات التجارية التي تبيع تلك المنتجات.

ومن ثم يجب أن نأخذ في الاعتبار العوامل التالية عند دراســة العلاقــات المتداخلة بين المنظمة وتكنولوجيا المعلومات :

أولاً : تحديد الملامح الأساسية للبناء التنظيمي :

تتبع العديد من المنظمات الحديثة أنظمة متعددة في تدرج السلطة ، ولكــل منها إجراءات محددة لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة ، حيث تتميز كــل منظمــة بثقافتها وسياساتها الخاصة النابعة من جماعات المصالح. فتختلف المنظمات في أهدافها وعملائها وأدوارها الاجتماعية وأساليب القيادة فيهــا وحــدود البيئــة المحيطة بها ، ونوع العمل الذي تؤديه ، وتنظيم عملياتها الإدارية.

وتؤدي هذه الاختلافات التي تنوع الهياكل التنظيمية. وقد قسم مينتربــرج المنظمات إلى خمسة أنواع من حيث الهيكل التنظيمي على النحو التالي :

١- هيكل تنظيمي بسيط لإقامة المشروعات.
٢- بيروقراطية الآلية (المجالات الفنية)
٣- بيروقراطية الأقسام.
٤- البيروقراطية المهنية.
٥- الهيكل المرن.

ولا شك أن كل هيكل منها له تأثيراته المتعددة علــى اســتخدام وتطبيــق تكنولوجيا المعلومات في المنظمة.

ثانياً : بيان الدور المتغير لنظام المعلومات داخل المنظمة :

تهتم العديد من المنظمات المعاصرة بتكوين نظم المعلومــات التــي تــدار بواسطة الحاسب الآلي وهو ما يعرف باسم وحدة الحاسب الآلي والتي تتكــون من وحدة تنظيمية رسمية أو إدارة أو قسم لنظم المعلومات وأخصائي معلومات ومصمم أو مبرمج أو محلل حسب الحاجة ، فلقد أصبح للدور الذي تؤديه نظــم المعلومات ووحدة الحاسب الآلي في المنظمة أهمية متزايدة بالنسبة لكــل مــن العمليات اليومية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثالثاً : تحليل العوامل البيئية المؤثرة للتعرف على النماذج المناسبة :

تتبنى المنظمات نظم المعلومات نتيجة تأثرها بالعوامل البيئية الخارجيــة ، ودراستها للفرص والمخاطر البيئية المختلفة ولهــذا فهــي تــدرس العوامــل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية .. وغيرها حتى تحدد ما يفيــدها من برامج للتعامل مع المنتجات والأسواق والعملاء ، وكذلك تهــتم المنظمــات

بدراسة العوامل البيئية الداخلية الخاصة بها مثل الاهتمـــام بـــالقيم والمــصالح الخاصة بالإدارة العليا ، وإمكاناتها المالية والبشرية والفنية وغيرها ، فلكل هذه العوامل تأثيرها الواضح على إتباع نمط تكنولوجي معين.

رابعاً : استعراض النظريات الرئيسية الخاصة بالمنظمات والتي تساعد علـــى فهم علاقتها بنظم المعلومات :

ويمكن عمل ذلك عن طريق تقسيم النظريات التي تتنـــاول العلاقـــة بـــين المنظمات ونظم المعلومات إلى نوعين تلك التي تقوم علـــى أســـس اقتـــصادية للمنظمة ، وتلك تقوم على أسس سلوكية.

وتشمل النظريات التي تقوم على أسس اقتصادية على العديد من النمـــاذج من أهمها :

- نموذج الاقتصاد الجزئي.
- نموذج تكلفة العمليات.
- نظرية الوكالة.

أما النظريات التي تعتمد على المدخل السلوكي فمن أهمها :

- نظريات القرار والرقابة.
- النظرية الاجتماعية.
- نظريات ما بعد التصنيع.
- النظريات الثقافية.
- النظريات السياسية.

خامساً : تحليل أثر نظم المعلومات على الهيكل التنظيمي للمنظمـــة وثقافتهـــا وعملياتها وأساليب إدارتها :

من المسلم به أن أثر نظم المعلومات على المنظمات لا يسير فـــي اتجـــاه واحد إذا تتفاعل نظم المعلومات مع المنظمات التي تستخدم فيها ويـــؤثر كـــل منهما في الآخر ويتأثر به. وإدخال نظام جديد للمعلومات يـــؤثر فـــي الهيكـــل التنظيمي للمنظمة وأهدافها وأساليب العمل بها وقيمتها ، وكذلك المنافسة بـــين جماعات المصالح واتخاذ القرار وتحديد نوعية السلوك اليومي ، وفـــي نفـــس الوقت يجب تصميم نظم المعلومات بحيث تلبي احتياجات الجماعات الهامة في المنظمة بحيث تلائم هيكل المنظمة ومهامهـــا وأهـــدافها وثقافتهـــا وسياســـاتها وإدارتها. فعلى سبيل المثال تؤثر شبكة المعلومات الدولية بشكل كبيـــر علـــى عمليات المنظمة وهيكلها.

سادساً : تحليل آثر التنظيم على تصميم وتنفيذ نظام المعلومات :

تتأثر عمليات تصميم وتنفيذ نظم المعلومات بالعديد من العوامل التنظيميـــة من بينها :

- المستويات التنظيمية ونوع العمل والقرارات وطبيعـــة الـــدعم الإداري ومشاعر واتجاهات العاملين الذين يطبقون النظام.
- متطلبات التغير التنظيمي نتيجة لما يتوقع حدوثه مـــن تعـــديلات فـــي الجوانب التنظيمية لإدخال الحاسب الآلي ، ولهذا يجـــب الآخـــذ فـــي الاعتبار مراكز القوى والعلاقات المساندة والتنظيمات غيـــر الرســـمية والمقاومة المحتملة ... وغيرها.

أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة :

يؤثر نقل وتطبيق تكنولوجيا المعلومات على سلوك وتصرفات الأفــراد داخــل المنظمات في صور متعددة منها ما يتعلق بالتفاعل الاجتماعي ، ومنها مـــا يخـــص الاتصالات الشخصية وإدارة الوقت وضغوط العمل والرضا الوظيفي ... وغيرهـــا، وفيما يلي عرض موجز لبعض هذه الأبعاد.

١ – التفاعل الجماعي :

يشير التفاعل الجماعي إلى شعور أعضاء الجماعة بانتمائهم إلى الجماعـــة والولاء لها وتمسكهم بعضويتها ، ومعايير اشتراك أعضاء الجماعة عمـــا فـــي تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة والدفاع عن هذه الأهداف من أجل تحقيقها.

وتتوقف قوة التفاعل الجماعي على كثير من العوامل مثل : الإجماع علـــى الهدف والتجانس الثقافي لأعضاء الجماعة ومكانة الجماعة في المنظمة أو فـــي المجتمع والقائد ودوره في فاعلية الجماعة ودرجة الاتـــصالات بـــين أعـــضاء الجماعة ونوع التفاعل السائد بين أفراد الجماعة وكثافة التفاعلات بـــين أفـــراد الجماعة وغيرها من العوامل.

والسؤال الآن : ما الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومـــات بالنـــسبة للتفاعـــل الجماعي ؟ فمع بداية الثمانينات ، حيث لم تكن تكنولوجيا المعلومات على نفس درجة التقدم الملحوظة الآن، أحدثت الحسابات الآلية الكثيـــر مـــن التغيـــرات التنظيمية وأثرت على العلاقات التنظيمية وأثرت على العلاقـــات الاجتماعيـــة بالمكاتب ، فالتقسيم الزائد في العمل ووضع معايير للوظـــائف وغيرهـــا مـــن التغييرات التي أحدثها إدخال الحاسبات الآلية أدت إلى جعـــل العلاقـــات بـــين

الأفراد تتسم بالتجرد والفتور ، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى استمرار استخدام نفس الهياكل التنظيمية للجماعة وعدم تعديلها بما يتلاءم مع متطلبات تكنولوجيا المعلومات ، وقد أدى ذلك إلى تواجد هياكل اتصال غير ملائمة. ومع التطــور المذهل في تكنولوجيا المعلومات ، أصبح من الملائم تعديل الهياكــل الهرميــة لأنها أصبحت غير ملائمة ولكن أصبحت الهياكل التي تميــل إلـــى الاتـــساع والامتداد الأفقي هي الأكثر ملاءمة.

وأصبح من الملائم في ظل تكنولوجيا المعلومات تشكيل فرق عمــل مــن وقت لآخر لإنجاز مهام محددة مع تحديد صلاحيات ومــسئوليات وإمكانيـــات الفريق ومعايير اختيار أعضاء الفريق ومنسق أو قائد للفريــق وأيــضاً المــدة الزمنية لعمل الفريق وغير ذلك من الأسس الواجب مراعاتها للبناء السليم لفريق العمل ، ولذلك تخصص الكثير من المنظمات جهودها ومواردها لبنـــاء فريــق العمل وفي ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات أصبح مفهوم فريق العمل ممتد ، فلم يعد يقتصر على تواجد أعضاء الفريق في نفس المكان ولكنه امتد ليــشمل فريق عمل متواجد في أنحاء متفرقة من العالم ويعمل عبر شــبكة معلومـــات الكترونية.

٢ – الاتصالات الشخصية :

الاتصال عبارة عن تناقل المعاني والأفكار والمعلومات بين أطراف عملية الاتصال وذلك عن طريق قنوات الاتصال المختلفة بهدف حدوث استجابة أو رد فعل يدل على فهم الرسالة الاتصالية من جانب المستقبل ويعتبر الاتصال أساس النظم الاجتماعية وأحد الدعائم الرئيسية لاستمرار العملية الإدارية فـــي كافـــة المنظمات.

والملاحظ أن تكنولوجيا الاتصالات قد وفرت العديـد مـن الأدوات التـي عززت عملية الاتصال داخل المنظمـة وخارجهـا حيـث أن بعـض الـنظم الالكترونية يقلل الحاجة إلى اللقاءات والاتصالات وجهاً لوجه مما يوفر الوقت والمال ، وإذا كان المديرين ينفقوا أكثر من ٧٠% من وقتهم في الاجتماعـات فإن بعض النظم التي تستخدم البث التلفزيوني عن بعـد قـدم وسـيلة مفيـدة للاجتماعات كما أنه يستخدم لربط معامل البحث والتطـوير ومقـر العمليـات الأجنبية للشركات العالمية ويستخدم أيضاً في ربط الفروع المختلفـة للـشركة بفروع التجزئة ويربط مديري الشركة بعضهم ببعض وبالمركز الرئيسي وبمـا يمكن من التنسيق بين الأنشطة المختلفة للمنظمة.

كما أن نظم إرسال واستعادة المعلومات مثـل شـبكة الحاسـبات الآليـة الشخصية المرتبطة ببعضها والحاسب الآلي الرئيسي بالمنظمـة يمكـن مـن الإسراع من تدفق المعلومات في الشركة وذلك دون الحاجة لالتقاء المـوظفين وجهاً لوجه ، كما أن هذا النظام يسمح بالتنسيق بين أنشطة مختلـف الأفـراد والمجموعات والإدارات والمديرين وكافة الأطـراف المـشاركة فـي اتخـاذ القرارات ، كما أن هذا النظام يسمح بتوجيه المعلومات إلى حيث الحاجة إليهـا ويسمح للعاملين باستعادة المعلومات وفق احتياجاتهم بما يوفر الوقت ويزيد من فاعلية اتخاذ القرارات.

كما أن نظم الرسائل الالكترونية هي طريقة فعالة للاتصال بين الأشخاص ومع زيادة تقبل الرسائل الالكترونية كوسيلة للاتصال المكتبي فقـد أصـبحت عنصراً سائداً تجري بواسطة الأنشطة اليومية ، وهي تفوق الوسائل الأخـرى في الاتصال في قدرتها على تحريك المعلومات وسهولة الوصول إليها.

إن المادة الأساسية التـــي تحتاجهـــا الإدارة لأداء جميـــع وظائفهـــا هـــي المعلومات، وكلما كانت هذه المعلومات أكثر صحة ودقة وتصل للإدارة عنـــد الحاجة إليها كلما ازدادت فاعلية وظائف الإدارة فإن تكنولوجيـــا الاتـــصالات والمعلومات مكنت من توفير معلومات للإدارة وبمواصفات أفضل مـــن خـــلال تصميم نظم معلومات إدارية باستعمال الحاسبات الآلية.

ومجمل القول أن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات قد أوجدت لغة واحـــدة عالمية للاتصالات بأدواتها المختلفة. والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن الآن ، هل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات نفس التأثير الإيجـــابي علـــى الاتـــصالات الشخصية ؟ أو بمعنى آخر هل أنت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى تغير الاتصالات الشخصية المباشرة ؟

وللإجابة على هذا التساؤل ، ينبغـــي الإشـــارة أولاً إلـــى أن الاتـــصالات الشخصية تتم بين مرسل ومستقبل وجهاً لوجـــه ودون اللجـــوء إلـــى وســـائل الاتصال المختلفة. لذلك يعد أقوى أنواع الاتصالات تأثير وإقناعاً فهو يحـــدث استجابة فورية ومباشرة ويضاف إلى ذلك أن الاتصالات الشخـــصية الفعالـــة تحقق الآثار الاتصالية التي أشار إليها علماء السلوك من أثـــر معرفـــي وهـــو اكتساب ذهني لمعرفة أو معلومة نتيجة للتفاعل مع الآخرين وأثر عاطفي وأثر إدراكي ويعني الاستجابة الجسدية واللفظية تجاه رسائل الاتصال ومضامينها.

٣- إدارة الوقت :

أصبحت إدارة الوقت من العناصر الجوهرية الرئيسية لكـــسب المنافـــسة العالمية في مرحلة التسعينات وعلى سبيل المال يقول أحد خبـــراء المجموعـــة الاستشارية في بوسطن أن الطرق التي تدار بها الشركات والوقت الذي تبذلـــه

في الإنتاج وتطوير منتج جديد والتوزيع يمثل أقوى الموارد الجديدة في المزايا التنافسية بين الشركات.

ولكن ما هو دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الفعالية في إدارة الوقت ؟ بداية نلاحظ أن الحاسبات الشخصية وقدرتها على البحث والتخزين واستيعاب المعلومات في مجموعات منظمة بالإضافة إلى البرامج المخصصة لإدارة الوقت مثل برامج تسجيل الوقت وتحليله وجدولة الوقت قد ساهمت في إدارة الوقت مثل برامج تسجيل الوقت وتحليله وجدولة الوقت قد ساهمت في إدارة الوقت بكفاءة بالإضافة إلى نظم الشبكات الالكترونية والقادرة على ربط العاملين وأنشطة العمل عبر الإدارات وهي تساعد على تخفيض الوقت المنفق على التنسيق وتعطـــي الإدارة مزيد من السيطرة على الأنشطة في المستويات الإدارة المختلفة.

بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات مثل البريد الالكترونـــي والفـــاكس وشبكات العمل الصغيرة والاتصال عن بعد ... كلها ساعدت في تحقيق كفـــاءة استخدام الوقت أي إنجاز كثير من المهام في أوقات قصيرة.

٤ – ضغوط العمل :

تشير الضغوط في مستواها المعتاد إلى المطالب التي تجعل الفرد بتكيـــف ويتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله أما الضغوط الزائدة فهي تتمثل فـــي القـــوى النفسية المؤدية إلى القلق والإحباط والصراع ... والتي تجعل الفرد غير قـــادر على الإنتاج.

إن التكنولوجيا قد تزيد الإنتاج وفي المقابل تزيد الضغوط على الفرد ممـــا يؤدي في المدى البعيد إلى تحطيم صحته من جهة ومن جهة أخرى إلى خسارة الشركة بزيادة الأجازات المرضية وخفض الروح المعنوية والإنتاجية للعاملين.

وقد أشارت أحد الدراسات إلى أن إدخال الكمبيوتر يؤدي إلى زيادة عــبء العمل الكمي للوظيفة والذي ينتج عنه قلق المشغل الناتج عن خوفه مــن عــدم قدرته على ملاحقة تطورات الكمبيوتر بما أدى في النهاية إلى زيادة ضـــغوط العمل ، وقد تسبب الكمبيوتر أيضاً إلى انخفاض العبء الكيفي للوظيفــة مــن خلال تبسيط العمل مع وضع معايير جامدة والذي ساعد إلى الرتابــة الــشكلية للعمل الذهني وهذا يعتبر أيضاً مصدراً من مصادر الضغوط الواقعة على الفرد لانخفاض عبء الدور الذي يقوم به.

بالإضافة إلى ما سبق فإن إدخال الكمبيوتر قد تؤدي إلى مزيد مــن القلــق والتوتر أبعض العاملين نظراً للخوف من التغيير وفقد المكانة أو عــدم القــدرة على التعامل مع الكمبيوتر والخوف من الفشل والإحلال الوظيفي.

ومن الآثار السلبية للعمل في مجال تكنولوجيا المعلومـــات نقــص الــدعم الاجتماعي حيث أن العمل أمام الحاسبات الآلية يتطلب التركيز البالغ وانعــزال الفرد لساعات طويلة أمام الحاسب وبالتالي نقص فرص التفاعل مــع الــزملاء يضاف إلى ذلك أن الحاسب الآلي باعتباره إحدى صور التكنولوجيــا العاليــة يتطلب من الفرد قدرات ذهنية عالية ويقظة دائمة وهذا يزيد من الجهود الواقعة على الفرد وخاصة في ظروف الانعزالية وفقده الدعم الاجتماعي.

٥- الرضا الوظيفي :

يشير الرضا الوظيفي إلى الشعور النفسي بالقناعة والارتيــاح والــسعادة الناتج عن إشباع افرد لحاجاته ورغباته وتوقعاته في العمل ، وفي البداية كــان للسائد أن تكنولوجيا المعلومات أوجدت نوع من الإثراء الوظيفي تمثل في تنويع الأنشطة المكونة للعمل ويتم الاتصال بكافة أرجاء وعقد مؤتمرات عن بعد ...، وهذا بالتالي سوف يؤثر على الرضا الوظيفي فيصبح الفرد أكثر رضــا عــن عمله وأكثر قدرة على الإنجاز ومع التقدم المذهل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الفرد أقل رضا عن عمله لأسباب عديدة منها :

- انخفاض أو ارتفاع عبء الدور (يشير الدور إلى مجموعة من أنمــاط السلوك المتوقع من الفرد القيام بها).
- غموض الدور نتيجة افتقار الفرد إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة.
- تعدد نظم المراقبة الالكترونية المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين.
- استخدام وسائل الاتصال الالكترونية مع الحاجة إلى عمليــات الإقنــاع والاتفاق والاتصالات غير اللفظية.

معوقات الاستفادة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات من الدول النامية :

يمثل نقل تكنولوجيا المعلومات والإنتاج نوعاً من التبعية الاقتصادية ، وهي النمط السائد للعلاقات بين الدول المتقدمة والنامية ، وعموماً يوجد مجموعة من العوامل التي تمثل معوقات وتحديات نقل وتملك الدول النامية لهذه التكنولوجيــا والاستفادة بها وهي ما يلي :

أولاً : عدم توفر القدرات البشرية القادرة على استيعاب التكنولوجيا المنقولـــة بالقدر الكافي ويبدو ذلك من خلال استقراء النقاط التالية :

١- ندرة الصفوة القادرة على قيادة مسيرة التصنيع واستيعاب التكنولوجيـــا المنقولة وتطويعها.
٢- ندرة العمالة الماهرة القادرة على استيعاب التكنولوجيا المنقولة.
٣- ضعف الاهتمام بتدريب العاملين داخل الوحدات الإنتاجية أو خارجها.

ثانياً : مدى توافق التكنولوجيا المنقولة مع المقومات الاقتصادية المتاحة :

إذا استعرضنا الجوانب الاقتصادية ، فإننا نجد أنه قلماً تتــوافر المقومـــات الاقتصادية الضرورية للنقل والتطبيق الفعال لتكنولوجيا في الـــدول الناميـــة ، فعلى سبيل المثال :

١- افتقار الدول النامية إلى البحث والتطوير المحلي.
٢- ضعف نصيب الدول النامية من براءات الاختـــراع المتداولـــة دوليـــاً وافتقارها إلى المعرفة الفنية.
٣- عدم قدرة الهيئات التكنولوجية المحلية على المساهمة في عملية الاســـتيعاب التكنولوجي.

ثالثاً : مدة توافق التكنولوجيا المنقولة من النواحي الاجتماعية والثقافيـــة للمجتمـــع المنقول إليه:

تؤثر القيم الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع لأنها تؤثر على ســـلوك الأفراد العاملين ، وهذا يفرض ضرورة دراسة النواحي الاجتماعية في الـــدول المنقولة إليها التكنولوجيا ، فكلما كان سلوك العاملين إيجابياً كلما زادت فـــرص

النجاح لعملية نقل وتطبيق التكنولوجيا ، وقد ركزت غالبية الدراسات والبحوث في هذا المضمار على ثلاث محاور وهي ما يلي :

١-العوامل الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالدول النامية والتي تؤثر على الاستيعاب التكنولوجي.

٢-الاختلافات الثقافية بين مديري الشركات بالفروع متعـــددة الجنـــسية وبـــين العاملين المحليين.

٣-التركيز على نظام للإدارة متعدد الثقافات والتركيز أيضاً على المـــدير العالمي.

رابعاً : الدور المعوق للشركات المتعددة الجنسيات في عملية نقل التكنولوجيـــا إلـــى الدور النامية:

يتمثل هذا الدور في محاولتها استمرار سيطرتها على التكنولوجيا المنقولة للدول النامية من أجل تخفيض نفقات الإنتاج باستخدام عمالة رخيـــصة مـــثلاً والمتوافرة بكثرة بالدول النامية بالإضافة إلى استمرار السيطرة على حـــصتها من الأسواق بالدول النامية.

وتمارس تلك الشركات دورها المعوق في عملية نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية من خلال العديد من الجوانب أهمها :

١- أن الشركة الناقلة للتكنولوجيا تحتفظ دائماً في إدراجها بتقنيات جديـــدة ترتبط بالتكنولوجيا المباعة.

٢- تركيز واحتكار التطوير من قبل الشركات الأم.

٣- عدم تعاون الشركات المتعددة الجنسيات مع الوحدات المحلية.

الاتجاهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في مصر :

يمكن القول أن الاتجاه العام لاستخدام الأجهزة والمعدات مفتوح حتى الآن ولم تحدد له استراتيجية حيث أن الجهات تعمل منفردة في هذه المجال ومن أمثلة المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في مصر :

أ- البنوك :

فمثلاً يعتمد بنك مصر على استخدام نظم الحاسبات الكبيرة لأجهزة NCR وعلى نظم الحاسبات المتوسطة مثل كمبيوتر Tower الذي يعمل فيه بيئة متوائمة مع بيئة أجهزة NCR ويكنه نقل البيانات الخاصة بالتصرفات عن طريق استخدام شبكة خطوط مؤجرة Leased Lines من الشبكة القومية للاتصالات X.25 لجميع المحافظات.

ب- شركات البترول :

يستخدم المكتب الاستشاري لشركة إنبي Enpi لقطاع البترول الحاسبات بنظام CAD SYSTEM وخاصة طراز COMPUTER AIDED60 DESIGN) لتصميم شبكات نقل البترول الخام والمنتج ومحطات الإنتاج.

ج- شركات التأمين :

تستخدم شركة الشرق للتأمين أجهزة (DECDICTAL) وتعتمد في إدارة شبكة على مستوى المحافظات للسيطرة على أقساط بوالص التأمين.

د- الشركات الانتاجية :

تعتمد شركة النصر للسيارات على استخدام تطبيقات الرقابة على الإنتاج وذلك للسيطرة على عمليات وخطوط الإنتاج ، كما أن مصنع ٢٠٠ من الهيئة القومية للإنتاج الحربي يعتمد أيضاً على تطبيقات الإنتاج ، باستخدام أجهزة NCR (Tower 32/850) مع قاعدة البيانات Oracle.

هـ- الجهات الحكومية والوزارات :

١- الهيئات القومية للتأمين والمعاشات.

٢- وزارة الداخلية.

- مصلحة الأمن العام تستخدم نظام المجرمين والمشبوهين واللـصوص وعناصر الإرهاب.
- مباحث أمن الدولة التي تستخدم أجهزة **IBM** الكبيرة.
- مباحث الأدلة الجنائية وتستخدم الحاسبات الصغيرة فيما يتصل بالتعرف الضوئي.
- شئون الضباط وتستخدم أجهزة **IBM** الكبيرة التي تعتمد علـى نظـام تشغيل **MV**.
- مصلحة الأحوال المدنية تعد مشروع الرقم القومي حيـث تـم تجميـع بيانات حتى الآن من المحافظات بإشراف مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء بالإضافة إلى إعداد قوائم الممنوعين من السفر وغيرها.

٣- وزارة الإعلام :

تستخدم نظم المعلومات لتنظيم حفظ واسترجاع الأخبار طبقاً لنوعيتها مـع استغلال برمجيات Animation / Story Board في الإعلانات بأجهزة التلفزيون.

٤- الجهات العسكرية :

تركز الجهات العسكرية في مجال الآلية ونظم المعلومات من خلال اقتنـاء نظم السيبرناطيقا المتقدمة والتي تستورد لصالح نظم دفاعية وإدارية وإطـلاق الصواريخ.

- تهتم بإنشاء النظم الآلية في المستويات المختلفة باستخدام مختلف أنواع الحاسبات.
- تطور أساليب القيادة والسيطرة باستخدام نظم القيادة الآلية **C3IS**.

٥ – مجلس الوزراء ووزراء الدولة للتنمية الإدارية :

- تسجيل بيانات فائض الخرجين بالتعاون مع وحدات الحكم المحلي وذلك بالاعتماد على حسابات شخصية ثم تنتقل إلى حاسب مركـــزي **IBM** كبير.
- مشروع تخطيط الطاقة لقياس معدلات الاستهلاك في مختلف منـــاطق مصر (ريف – حضر) – غاز – كهرباء – الفحـــم – قـــش الـــذرة – حطب القطن).

و – وكالات الأنباء والمؤسسات الصحفية :

١ – مؤسسة الأهرام :

- في مجال الميكروفيلم تم إنشاء مركز التنظيم والميكروفيلم وما يقوم به من خطوط إنتاج وثائقية مختلفة.
- في مجال الكمبيوتر تم إنشاء مركز أملاك لـــلإدارة والكمبيـــوتر ومـــا يحتويه من أجهزة صغيرة وكبيرة.

٢ – مؤسسة الأخبار :

- أنشأن مركزين للميكروفيلم والحاسب الآلي أيضاً.

ز – الشركات الاستثمارية (القطاع الخاص) :

– شركة فلورا تعتمد على نظم الرقابة على الإنتاج آلياً.

– شركات الأدوية استخدمت نظم مراجعة الإنتاج والرقابة على المخزون.

ح- الأنشطة الفردية والمشروعات الصغيرة :

- إنشاء بنوك معلومات قانونية (كمشروع فردي).
- استخدام نظم الحاسب في أعمال الطباعة والإعلان.

ط- شركات الطيران :

- شركة مصر للطيران استخدمت الحاسبات الآلية لحجز تذاكر السفر بالطائرة.

وفي ضوء ما سبق يمكننا القول أن الاتجـــاه نحـــو اســـتخدام تكنولوجيـــا المعلومات في مصر قد تمخضت عنه بعض النتائج منها :

أ- الاستفادة من التطور العالمي في البرمجيات بالشراء أو الاستخدام.

ب- تطبيق الجهات أساليب عملية في المفاضلة بين البرمجيـــات وحـــزم قواعد البيانات باستخدام نظم وتأكيد الجـــودة **Software Quality Assurance (SQA)**.

ج- تعدد شراء نوعيات متشابهة من البرمجيات دون تنسيق بين الجهـــات المستفيدة.

د- ظهر اتجاه تبادل النسخ من البرمجيات ممـــا تـــسبب فـــي التعـــرض للفيروسات وخاصة الأجهزة الشخصية **(PC's)**.

هـــ- لم يظهر حتى الآن شركات ووكلاء متخصصون في إنتاج وتـــرويج وتسويق البرمجيات ولا زال ذلك قاصراً على شـــركات الحاســـبات ووكلاء الشركات المنتجة للحاسبات.

و- مازال استخدام البرمجيات منفرداً لصالح جهة واحدة ويعمـــل بنظـــام مركزي داخل الجهة (من مركز حاسبات الجهة سواء فـــي منظومـــة واحدة أو أكثر تطبيق).

الفصـــل السـادس

الإدارة الإلكترونية
مدخل المدير الفعال لمواجهة تحديات

بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- الحكومة الإلكترونية ومكوناتها.
- مفهوم الإدارة الإلكترونية ومزايا تطبيقها.
- المتطلبات الجوهرية لتطبيق الحكومة والإدارة الإلكترونية.
- مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية والاعتبارات الواجب مراعاتها.
- علاقة التجارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية.
- الآثار المترتبة على تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- قياس أداء الحكومة الإلكترونية.
- الحكومة الإلكترونية في مصر.

µ

بدأت الكثير من الدول فى تبنى مفهوم الحكومة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم سواء فى البلدان المتقدمة أو النامية ، على مستوى الحكومة المركزية أو الإدارة المحلية ، وذلك من خلال عرض معلومات في غايــة الأهميــة علـــى شبكات الانترنت كما أصبحت كثيراً من المعاملات الحكومية والتجارية تتم عبر شبكة الانترنت ،ومن ثم فقد أتاحت هذه الشبكة للحكومـــة ومواطنيهـــا فرصـــاً للتواصل بعيداً عن الإجراءات البيروقراطية العقيمة. والحكومة الالكترونيـــة لا تؤدى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية فى غمضة عين أو تـــوفير الأعبـــاء فـــى الميزانية ورفع كفاءة أداء الأعمال الحكومية بشكل سحري. فليست هي المعجزة التى ستغير شكل الحكومة بطريقة فورية لتصبح ذات كفأة عالية، بل هي عملية تطويرية يكتنفها دائماً أشكال من الصراع المحفوف بالمخاطر.

وإذا لم يتم استيعاب وفهم وتطبيق مبادرات الحكومة الالكترونية جيداً، فقد يكون ذلك سبباً فى إهدار الموارد والفشل في تقديم الخدمات المفيدة مما يؤدى إلى عدم رضاء المواطنين خاصة في الدول النامية. كما ينبغي أن تراعى الحكومة الالكترونية فى الدول النامية بعض الظروف الاستثنائية وأن تستوعب الاحتياجات والعوائق، مثل العادات والأعراف السائدة، وعدم توافر البنية التحتية، والفـــساد المالي والإداري، ونظم التعليم المختلفة... الخ، فكثيراً ما يصاحب شح الموارد والتكنولوجيا ضعف فى الخبرات وقلة المعلومات. وحتى يمكن تغطيـــة هـــذا الموضوع فإننا سنتعرض لدراسة الموضوعات التالية :

- **الحكومة الإلكترونية ومكوناتها.**
- **مفهوم الإدارة الإلكترونية ومزايا تطبيقها.**
- **المتطلبات الجوهرية لتطبيق الحكومة والإدارة الإلكترونية.**

- **مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية والاعتبارات الواجب مراعاتها.**
- **علاقة التجارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية.**
- **الآثار المترتبة على تطبيق الحكومة الإلكترونية.**
- **قياس أداء الحكومة الإلكترونية.**
- **الحكومة الإلكترونية فى مصر.**

الحكومة الإلكترونية ومكوناتها :

تعتمد الحكومة الإلكترونية على استخدام الهيئات الحكوميـــة لتكنولوجيـــا المعلومات والاتصالات. بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للحكومـــة ويوطد علاقتها بالمواطنين. وتنشأ الحكومة الإلكترونية من خلال عدة مراحـــل تبدأ بتوفير المعلومات على موقع إلكتروني ، ثم تيسير الاتصالات المتبادلة بين الجهات، ثم الاتصال المباشر بالعملاء ، ثم تطبيق الـــنظم المتكاملـــة للخدمـــة والتبادل.

إن دراسة مراحل وأبعاد مختلفة للحكومة الإلكترونية وتحليـــل مفهومهـــا يساعد على إدراك أفضل للظاهرة ووسائل استثمار فرص تكنولوجيا المعلومات من أجل تطوير دور الحكومة ونظام إدارة المصالح العامة.

ويمكن تعريف الحكومة الالكترونية بأنها : **قـــدرة القطاعـــات الحكوميـــة المختلفة على إدارة الخدمات الحكومية بما ييسر توفيرها وتقديمها للمواطنين بوسائل الكترونية وبسرعة وقدرة عالية وبتكاليف ومجهود أقل.**

وتشير الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الأمم المتحدة إلى اســـتخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل شبكات ربط الاتـــصالات الخارجيـــة،

مواقع الإنترنت، ونظم الحاسب الآلي بواسطة الجهات الحكومية. ومن ثم فـــإن تبنّي الحكومة الإلكترونية يؤثر على العلاقة الأساسية بين الجهات الحكومية من جانب، والمواطنين وأعمالهم من جانب آخر ،فالحكومة الإلكترونية تمثل إعادة ابتكار الأعمال والإجراءات الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج المعلومـــات وتكاملها وإمكانية الوصول لها عن طريق موقع إلكتروني والمشاركة في عملية الشراء وأداء الخدمة.كما أنها أيضا عملية تحويل طبيعة إدارة الشئون العامـــة بالتأثير على العلاقة والمسئولية بين الدولة والفرد.

وقد يتم تناول الحكومة الالكترونية أحيانا في نطاق ضيق ، مثـــل تنـــاول موضوعات محددة كخدمة التوصيل الالكتروني، و الأمن، والموثوقية ، وحماية البيانات، أو الوصول إلى المعلومات التي تخـــص البنيـــة التحتيـــة لمجتمـــع المعلوماتية. ومثل هذه الموضوعات تعتبر سهلة الفهم بالنسبة لقطاع عريض من الجمهور، خلافاً للمفهوم الموسع للحكومة الالكترونية التـــي تتطلـــب اســـتخدام تقنيات المعلومات (IT) لمساندة أنشطة الحكومة. والمحاولة الأولـــى لتوســـيع المفهوم يمكن أن نجدها في التعريفات التي تبنى على مصفوفة تم فيها حـــصر كل العلاقات المحتملة مثل: من الحكومة للمواطنين والعكـــس بـــالعكس، مـــن الحكومة للحكومة، من الحكومة للقطاع الخاص... الخ، وبهذه الطريقة يتم لفت الانتباه إلى ميادين عديدة تؤدي وسائل الاتصال بها إلى حدوث تأثيرات هامـــة تقود إلى نتائج ايجابية لتحسين نوعية الخدمات.

وبناءً على ما تقدم يمكننا القول بأن الحكومة الالكترونية تحتاج إلى إعـــادة تصميم هيكلية لمختلف أنواع التفاعلات بين الحكومة والأفـــراد والمؤســـسات. ويرتبط مع ذلك إعادة تنظيم لمختلف العمليات التي تقوم بها الإدارات الحكومية. ويتطلب ذلك إجراء تحليل دقيق لمختلف الوظائف التي تؤديها الحكومة.

كذلك يمكن استخدام الشبكات الإلكترونية لتسهيل تناقل المعلومات داخل أي مؤسسة حكومية فمثلاً يمكن أن تطور الأنظمة الداخلية للمؤســسة الحكوميــة بحيث يمكن للموظف أن يطلب مثلاً أجازة بتعبئة نموذج إلكتروني ثم يرســل النموذج إلكترونياً إلى مديره. إذا وافق المدير على الأجــازة يــذهب إشــعار إلكتروني للموظف مباشرة بالموافقة على أجازته وإشعار إلكتروني آخر يذهب لشؤون الموظفين، وداخل نظام شئون الموظفين سوف يــتم خــصم الإجــازة إلكترونياً. وعلى هذا النمط يمكن عمل كثير من الإجراءات الحكوميــة داخــل المؤسسات الحكومية إلكترونياً. وهذا سوف يساعد على سرعة إنجاز الأعمــال الحكومية وتقليل الاعتماد على المراسلين لتناقل المعاملات. أيضاً يمكن استخدام الشبكات الالكترونية الحديثة لتبادل الوثائق إلكترونياً بين المؤسسات الحكومية بدون مراسل، حيث يمكن أن تنقل الوثائق إلكترونياً بــسرعة هائلــة مقارنــة بالطرق اليدوية التي عادة تأخذ عدة أيام أو أسابيع. وتتمثل المكونات الرئيسية للحكومة الإلكترونية فيما يلي :

أولا : البنية التحتية لخدمة الحكومة الإلكترونية :

١- تطوير شروط التعاقد والمواصفات القياسية من النواحي القانونية.
٢- تصنيف المعلومات ووضع نظم السرية للتوصل للمعلومات المطلوبة.
٣- وضع إطار وشروط تقديم الخدمات لذوى الاحتياجات الخاصة.
٤- تصميم موقع الحكومة على الإنترنت.
٥- وضع الإطار لأنسب تقنية لتطوير النظم والتطبيقات.

ثانياً : شبكة الاتصالات الحكومية :

٦- خلق شبكة اتصالات حكومة تسمح بتبادل المعلومات بسرعة طبقاً لقواعد لسرية المطلوبة.

٧- تصميم الشبكات وتركيب أجهزة الاتـصالات اللازمـة لـربط مبـاني الوزارات والحكومة بشبكة الانترنت.
٨- التأكد من الاستخدام الأمثل لشبكة التليفونات الحالية.
٩- تصميم وتنفيذ الشبكات الخاصة بين المباني المتباعدة للجهة الواحدة.

ثالثا : تقديم الخدمات للمواطنين عبر الشبكات :

١- خلق مراكز خدمة لتوصيل وتفعيل الخدمات للمواطنين.
٢- تقديم خدمة شهادات تحقيق الشخصية الالكترونية مجاناً.
٣- تفعيل مشاركة المواطنين عن طريـق خلـق مجموعـة حمايـة خـدمات المواطنين.

رابعا : ميكنة أعمال الوزارات والهيئات والإدارات المحلية:

١. دراسة وتصميم وتنفيذ والمساعدة فى تشغيل النظم.
٢. ميكنة النظم المالية كالموازنة والحسابات والمشتريات والمخازن.
٣. ميكنة النظم الإدارية (مثل شئون العاملين والأجور).
٤. ميكنة نظم تبادل المعلومات والوثائق بين الجهات الحكومية.

خامسا : المشتريات الحكومية إلكترونياً عبر الشبكات :

١- نظام إلكتروني للمشتريات الحكومية باستخدام شبكة الانترنت.
٢- جداول للموردين وأسعار السلع والخدمات.
٣- الإتصال المباشر بين مقدم السلعة والخدمة والمستفيدين منها.
٤- تقديم بيان بالخبرة السابقة وعروض الأسعار وخطابات الضمان وغيره
٥- زيادة المنافسة السعرية والتخلص من عمولة الوسطاء دون المساس بالخصوصية أو شفافية إسناد العمليات والمناقصات.
٦- رفع كفاءة توفير الاحتياجات بأفضل مواصفات وأسعار وأقل فترة ممكنة.
٧- خفض الأعمال الورقية وزيادة رضا المتعاملين من موظفي الحكومة.
٨- زيادة كفاءة استغلال المخزون.

مفهوم الإدارة الإلكترونية ومزايا تطبيقها :

هناك إسهامات كثيرة لتعريف الإدارة الإلكترونية تركز على عدة محـــاور منها: عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة، بالإضافة إلى إمكانية تنفيذ كافة المعاملات اليكترونياً، هذا إلى جانب الاســتخدام المكثــف لتكنولوجيـــات المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسيط الأساسي فى العمل.

ومن ثم يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها : القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجـــات لطلابهـــا مـــن خـــلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمـــة عـــن تعامـــل طالـــب المنتجات مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمـــي. ومن هذا التعريف تتضح **العناصر الجوهرية** التالية :

- القيام بمجموعة من الجهود التخطيطية والتنظيمية والرقابية.
- الاعتماد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات عند القيام بالعمليات الإدارية.
- مزج مجموعة الموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والآليـــة المـــزيج المناسب لتقديم الخدمة الإلكترونية.
- تقديم المنتجات (السلع والخدمات والأفكار) للعملاء بالجودة المطلوبة.
- العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية.

أما **أبعاد الإدارة الإلكترونية** فتتمثل في العناصر التالية :

- **إدارة بلا أوراق** : حيث يتم الاعتماد على الأرشيف الإليكتروني والبريد الإليكتروني والأدلة والمفكرات الإليكترونية والرسائل الـــصوتيه ونظـــم تطبيقات المتابعة الآلية.

- **إدارة عن بعد** : حيث الاتصال الإلكتروني والتليفـون والتليفـون المحمـول والتليفـون الدولي الجديد والمؤتمرات الإليكترونية غيرها من وسائل الاتصال الحديثة.
- **الإدارة بالزمن المفتوح** : حيث العمل ٢٤ ساعة متواصلة دون الارتبـاط بالليل أو النهار.
- **إدارة بلا تنظيمات جامدة** : فالعمل يتم من خـلال المؤسـسات الـشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد علي صناعة المعرفة.

وهناك **العديد من الأنظمة اللازمة لتطبيق الإدارة الإليكترونية** من بينها :

١- أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الإليكتروني
٢- أنظمة الخدمة المتكاملة
٣- النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل :

- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم، النظم الخبيرة والنظم الذكية.
- نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل : نظم التصميم والإنتاج، نظم تتبع العملية الإنتاجية، نظم الجودة الشاملة ، نظم تطوير المنتجـات، نظـم تنمية شبكة الموردين.
- نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل: نقاط البيع الإلكتروني، نقطة التجارة الإلكترونية، نظم إدارة علاقة العملاء.
- نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنهـا: البنـوك الدوليـة، البورصات العالمية، بورصات السلع
- المدير الموجه بالإليكترونية: ومن خصائصه الإبتكارية (القدرة علـي الابتكار) ، المعلوماتية (لديه المعلومة حاضرة ودقيقة)، التعددية، كمـا يجب أن يتصف بالحيوية دائماً.

٤- **نظام الذاكرة المؤسسية** : حيث يعتبر نظام الذاكرة المؤسسية مـــن البـــرامج الرائدة في مجال إدارة موارد المؤسسة ويقـــوم النظـــام بـــربط العـــاملين الموجودين بالمؤسسة ببعضهم البعض، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي بما يمكنهم من الإطلاع علي أنشطة الإدارات الأخرى مـــن خـــلال هـــذا النظام. ومن مميزات نظام الذاكرة المؤســـسية : إدارة مـــوارد المؤســـسة إلكترونياً. - إدارة الأعمال عن بعد. - حفظ كافة الوثائق والأعمال بشكل إلكتروني. - وسيلة سريعة لنشر المعلومـــات والتعليمـــات علـــي كافـــة المستويات الإدارية علي اختلاف مكانها في أقـــل وقـــت ممكـــن وبأقـــل التكاليف. التحول إلى المجتمع اللاورقي. - حماية وسرية تداول البيانـــات والمعلومات.

ويشتمل نظام الذاكرة المؤسسية علي خطط العمل، وتقيـــيم الأداء، ونظـــام إدارة التكليفات، الحضور، والانصراف، والمـــوارد الماليـــة، والاجتماعـــات، وأجندة أحداث العالم بالكامل، التعلم الذاتي، البحوث، الصادر والـــوارد، كمـــا يشمل النظام علي دليل الاتصال الداخلي الـــذي يـــسمح لأي فـــرد بالمؤســـسة بالاتصال بغيره في جو من الحب والتآلف.

إن المدير الذي يهتم بتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية يعمل على تحقيـــق العديد من المزايا والآثار الإيجابية التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١- سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها.
٢- نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعّالية.
٣- تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء.

٤- تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمـــة وخاصـــة مـــا يتعلـــق بالمعاملات الورقية.
٥- التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين.
٦- تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الإليكتروني أقل عرضة للأخطاء.
٧- تقليص المخالفات نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته.
٨- الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق.
٩- تخفيض الاستثمارات الخاصة بالمباني والعقارات وما إليها.
١٠- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

ومن أهم **القواعد الإدارية الجديدة للتعامل فى ظل المعـــاملات الإلكترونيـــة** أسهمت الإنترنت في وضع قواعد إدارية جديدة للتعامل من بينها :

- **القاعدة الأولي** : الاستمرار في الحركة والتغيير فالمؤســسات فـــي قمـــة نجاحها يجب ألا تركن إلى النجاح ، فالثابت الوحيد هو التغيير ، لذلك فمن توقف مات أو أوشك علي الموت ، فشركة ديجيتال كانت مـــن الـــشركات الرائدة في صناعة أجهزة الكمبيوتر وكانت في قمة التقدم واقتنعـــت بمـــا أنجزت وعاشت في هذا النجاح الوهمي إلى أن اشترتها شركة كومباك.
- **القاعدة الثانية** : العمل ٢٤ ساعة ، فالعالم أصبح يعمل ٢٤ ســـاعة ، لـــذلك لا يصح أن تتحدث مؤسسة ناجحة عن فكرة الليل والنهار أو الصيف والشتاء.
- **القاعدة الثالثة** : إستراتيجيات الأعمال للبقاء ، فقد كان الاســـم التجـــاري ميزة أساسية للبقاء ولكن هناك ضرورة لإضافة مزايا جديدة لاستمرار بقاء المؤسسة.

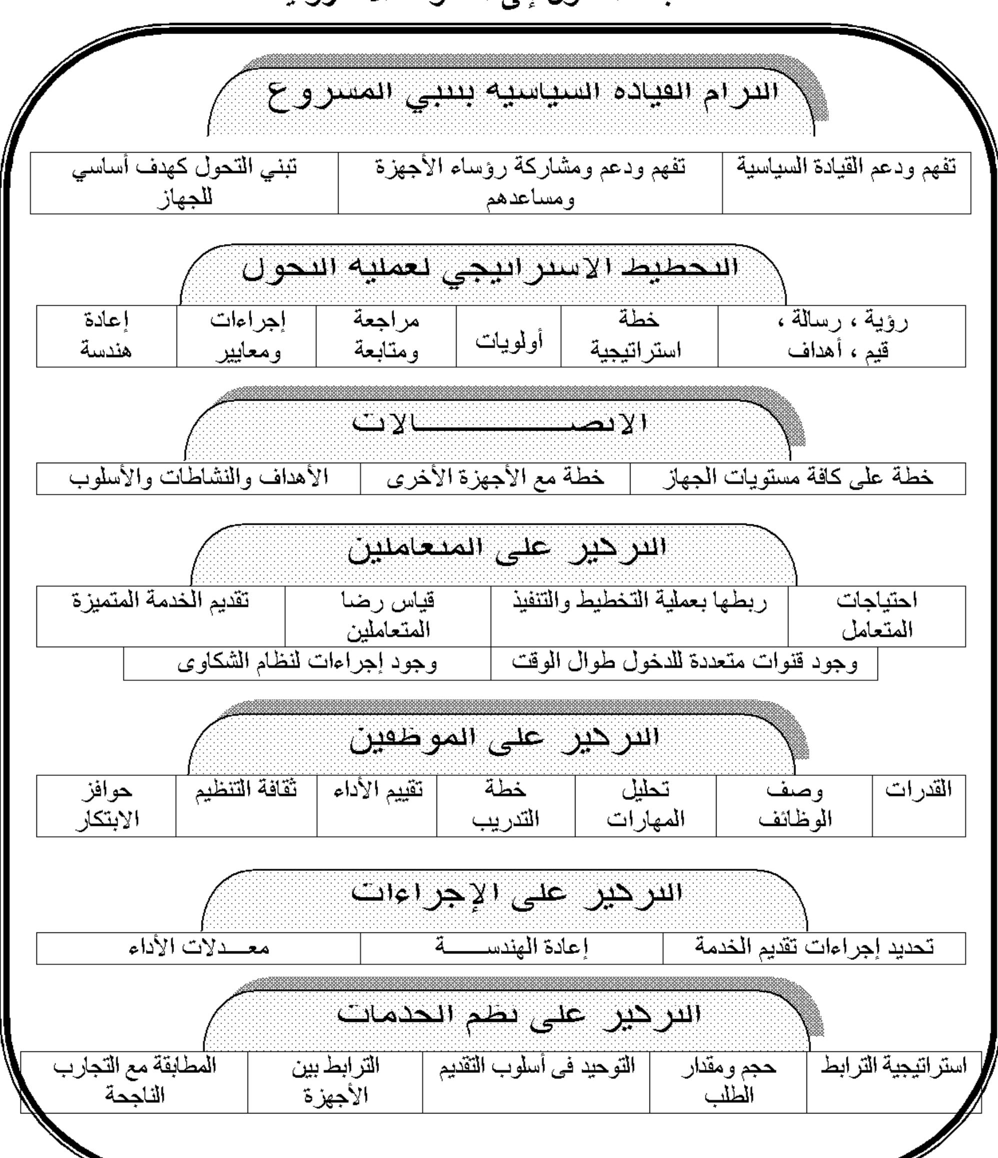
- **القاعدة الرابعة** : انتشار ظاهرة الشراكة والتكتلات كسمة أساسية في العالم الجديد ويبدو ذلك في الاندماج بين الشركات العملاقة لمزيد من الـــسيطرة والربحية ومثال ذلك الاندماج بين شركات الطيران واندماج كرايسلر مـــع مرسيدس.
- **القاعدة الخامسة** : الفكر العالمي والعمل المحلى ، حيث أصبحت معظـــم الدول تفكر في بدائل الواردات تجتهد في التوجه نحو الصادرات.
- **القاعدة السادسة** : التركيز علي الجودة الشاملة
- **القاعدة السابعة** : القفز إلي المستقبل والتوسع حيث أصبح العالم يتحـــدث عن أنشطة جديدة في نفس مجال العمل ، وأنشطة جديدة في أسواق واعدة وأنشطة جديدة خارج الحدود

المتطلبات الجوهرية لتطبيق الحكومة والإدارة الإلكترونية

هناك العديد من المتطلبات الضرورية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، كما يراها البعض تتمثل فيما يلي (أنظر الشكل الخاص بتلك المتطلبات) :

١- التزام الإدارة العليا بدعم وتبنى مشروع الإدارة الإلكترونية
٢- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقميات
٣- وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات
٤- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها
٥- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الالكترونية
٦- الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.
٧- التركيز على ترابط نظم الخدمات.
٨- التركيز على القدرات الفنية

متطلبات التحول إلى الحكومة الالكترونية



التركيز على القدرات الفنية

استراتيجية المعلومات	كافية	للتطبيق	متكاملة ومترابطة	فنية	سرية المعلومات

وفى ضوء المتطلبات السابقة يتضح أن المنظمة التي تريد أن تدخل عـــالم الرقميات (digital) عليها أن تبذل جهودا مكثفة لخلق المجتمع الذي يعتمد على المعرفة والمعلومات ويساعد على تحقيق هذا الركائز التالية :

١- **بناء رؤية إلكترونية E-Vision وصياغة استراتيجية التغيير** : إن توفر رؤية عن المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات يساعد المنظمة فى تصور مكانتها المستقبلية. وهذه الرؤية يجب أن تهتم بكل ما يخص تنمية الموارد البشرية وطرق وأساليب تقديمها لمنتجاتها وعلاقتها ببيئتها المحيطـــة. ويجـــب أن تتضمن الرؤية اعتماد المنظمة على إستراتيجية واضـــحة للتغلـــب علـــى العوائق التي تعترض عملية التغيير.

٢- **دعم الإدارة العليا ومشاركة المستفيدين فى بناء النظام** : حتى يمكـــن ترجمـــة الرؤية الإلكترونية إلى الواقع، يجب على المنظمة العمل على :

- منح الفريق المسئول عن تنفيـــذ مبـــادرة الإدارة الإلكترونيـــة الـــدعم والتمويل اللازم للتنفيذ.
- مشاركة معظم المستفيدين للمساهمة فى بناء نظام الإدارة الإلكترونيـــة مثل شركات الإنترنت وشركات التكنولوجيات المتقدمة والمـــستخدمين من قطاع الأعمال والمسئولين المعنيين والجامعات ونقابـــات العمـــال والمصارف والجمعيات الأهلية.

٣ - **وضع الخطط المتكاملة للاتصالات مع جميـــع الجهـــات ذات الـــصلة** : علـــى المنظمة أن تضع الخطط المتكاملة بعد دراسة الإمكانيـــات والاحتياجـــات لجميع الأطراف المرتبطة بالنظام. ومن ثم يجب مراعاة :

- حاجات ورغبات العملاء ودراستها وتحليلها وبيان الخدمات التي يمكن تقديمها ومحاولة تحقيق الترابط فيما بينها.
- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على القدرات الفنية المدعمة لذلك.
- دراسة الإجراءات التفصيلية لأداء الخدمات والأجهزة التي تقدمها مع مقارنتها بالتجارب الناجحة.

مراحـل تطبيـق الحكومـة الإلكترونيـــة والاعتبـارات الواجـب مراعاتها :

تُعد البنية التحتية العامل الحاســم فـــي الاعتمـــاد علـــى مـــدخل الإدارة الإلكترونية، والمصطلحات التي برزت وانتشرت في الآونة الأخيـــرة حـــول الإدارة الالكترونية ما هي إلا انعكاسا لتحولات وتطـــورات كثيـــرة ومتـــشعبة يشهدها العالم منذ فترة للانتقال إلى مرحلة كل ما هو الكترونـــي بعيـــدا عـــن التعاملات التقليدية التي تكلف الكثير من الجهـــد والنفقـــات. ومـــن العناصـــر الضرورية لتنفيذ الإدارة الالكترونية وضع برنامج للاستخدام الصحيح لكل مـــا ينتج عن هذه التحولات مع تدريب أكبر عدد مـــن العـــاملين علـــى اســـتخدام الكومبيوتر وتكوين الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع هذه التطورات.

ومن أهم متطلبات إقامة إدارة الكترونية من الناحية الفنية أن يكون هنـــاك بوابة واحدة للمنظمة مع تنوع قنـــوات الاتـــصال – تليفونـــات – انترنـــت – تليفونات محمولة – وترابط هذه القنوات بعضها البعض إلـــى جانـــب وجـــود مشاركة بين الإدارات المختلفة بالمنظمة في المعلومات وقدرتها علـــى تبادلهـــا وحمايتها. ويمكن القول أن هناك أربع مكونات للهيكل الفني لأي إدارة الكترونية وهي وجود قنوات الاتصال الالكترونية، والربط الالكترونـــي بـــين الإدارات،

ووجود الشبكة الالكترونية بالإضافة إلى وجود الأنظمة القادرة على تقديم خدمات إلكترونية.

هناك ثلاثة بدائل أساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية. علماً بأنه بالا مكـــان استخدام واحد أو أكثر منها في نفس الوقت.

(١) الاعتماد على تكنولوجيا الفاكس والتليفون

تعتبر أجهزة الفاكس والتليفون مناسبة جداً لبدء استخدام الإدارة الالكترونية نظراً لانتشارها العالي في معظم البلدان وبسبب بساطة استخدامها نسبيا وقلـــة تكلفتها.وتناسب هذه التكنولوجيات الدول التي تفتقر إلى بنية اتصالات تحتيـــة تكفي لاستخدامات الانترنت الكثيفة، أو الحالات التـــي لا يـــستطيع العـــاملين والعملاء الحصول على التدريب الفني للانترنت المناسب أو صعوبة حصولهم على الأجهزة. في كل هذه الحالات يمثل التليفون والفاكس فرصة لبدء استخدام الإدارة الالكترونية دون الحاجة إلى الاستثمارات العاليـــة والوقـــت الطويـــل اللازمين لتطوير البنية التحتية الضرورية للانترنت على المستوى الكلي.

(٢) الاعتماد على تكنولوجيا الانترنت :

تعتمد العديد من المنظمات في العـــالم علـــى اســـتخدام تكنولوجيـــا الانترنـــت والإنترانت في تطبيق الإدارة الالكترونية. ويتطلب ذلك وضع اســـتثمارات عاليـــة كأجهزة توصيل المستخدمين وبنية تحتية للاتصالات، وشبكة آمنة لتوصيل الـــدوائر المختلفة فيما بينها، وتوفير أجهزة حاسب لتقديم هذه الخدمات.وهناك أيـــضاً حاجـــة كبيرة للاستثمار في مجال مهم آخر مثل نشر الوعي العام بين العاملين والمتعـــاملين وتقديم التدريب المناسب لهم وإعادة تصميم الإجراءات والأنظمـــة المـــستخدمة فـــي المنظمة والعمل على تطوير معايير استخدام وتبادل المعلومات.

(٣) الاعتماد على أسلوب يجمع بين الإنترنت وأسلوب التليفون/الفاكس

تقوم معظم المنظمات التي تتعامل اعتمادا على الإدارة الالكترونيـــة علـــى الانترنت بتقديم هذه الخدمات أيضاً اعتماداً على تكنولوجيا التليفون والفـــاكس وبالتوازي مع الانترنت، وذلك لكي تتغلب على الفوارق في المعرفة واستخدام التكنولوجيا بين أفراد المجتمع لتقديم الخدمات إلى قطاعات المجتمـــع التـــي لا تمتلك أجهزة حاسب شخصية ولا يتوفر لـــديها إمكانيـــة الاتـــصال بخـــدمات الانترنت. إن هذا البديل يمثل نقطة البداية النموذجية للمنظمات التي على وشك البدء في بناء الإدارة الإلكترونية.

ومن أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها لتنجح المنظمة في التحـــول إلـــى الإدارة الإلكترونية مايلى :

١- الاهتمام بالمجالات الإدارية ، فليست القضية تقنية وحسب أساسها الجوانب الفنية بالرغم من أهميتها، ولكنها وفى الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إدارة متطور وقيادات إدارية واعية.

٢- الاعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة للتحـــول إلى المنظمة الإلكترونية، تستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط لها، وينبغي على القيادات أن توفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية اللازمة لنجـــاح تطبيقها.

٣- استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات بما يتيح الفرص لتطبيـــق نظـــم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة، وبما يمنع التناقض بينهما ويحقق اســـتكمال متطلبـــات الأداء عالي الجودة والكفاءة.

٤- تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة الإلكترونيـــة ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينهما وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى.بالإضافة إلـــى تنميـــة علاقتهـــا بالمتعاملين معها.

٥- توفر آلية للدفع الالكتروني لاستخدامها فى ســـداد الرســـوم المفروضـــة للحصول على الخدمات المختلفـــة. وذلـــك كنتيجـــة طبيعيـــة للتعامـــل الالكتروني.

٦- تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام المـــوارد وضـــبط الأداء وفـــق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإداريـــة المعتمـــدة بعـــد الدراســـة والتمحيص. ويقتضى هذا التحول تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل إعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثـــر تـــأهيلاً والأعلـــى تدريبا.

٧- توعية العملاء وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحـــصول على الخدمات، لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.

٨- تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل فى المنظمة بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الالكتروني من خلال الشبكات. ويتطلب هذا ثورة تشريعية تستبعد جميع أشكال التعقيد، مع استخدام التقنيـــات التـــى تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير.

٩- وضع استراتيجية شاملة على مستوى المنظمة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن ينفرد كل قطاع أو إدارة بإعداد مشروعها الخاص للتحـــول، حيـــث يؤدى هذا المدخل الانعزالي إلى تفتتت الجهود وتبديد الموارد وتكـــرار الدراسات فيما ليس له طائل.

علاقة التجارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية

يشير مفهوم التجارة الإلكترونية إلى عمليات البيع والشراء التي تتم بـــين الأفراد والشركات، أو بين الأفراد وبعضهم البعض، أو بين الشركات وبعضها من خلال شبكة الإنترنت، وبالتالي فإنها تمثل جميع العمليات التجاريـــة التـــي تعتمد على المعالجة الإلكترونية.

ولقد قدر عدد الشركات التي تستخدم تقنية التجارة الالكترونية حول العـــالم بحوالى مليون شركة ومؤسسة عام ٢٠٠٢. وصل حجـــم التبـــادل التجـــاري الالكتروني حول العالم إلى ما يقارب ٢٠٠ بليون دولار عام ٢٠٠١، منها ٦٨ بليون في أوروبا. ومنها ٩٥% من المبلغ العـــام تتداولـــه شـــركات أمريكيـــة وأوروبية ويابانية، وهو ما يعكس مدى التخلف الذي تعيشه بقية الشركات فـــي باقي دول العالم.

وتتعدد الفوائد التي تجنيها الشركات من تطبيق التجارة الالكترونية ويتمثل أهمها في النقاط التالية: تخفيض أسعار السلع نتيجة انخفاض التكاليف، زيـــادة المنافسة بين الموردين والبائعين، زيادة الإنتاجية، سرعة تنفيذ عمليات البيـــع والشراء، توسيع نطاق سوق الشركة نتيجة استخدام الإنترنت، وضـــمان بيـــع سريع، تحسين عملية تداول النقد، وتوفير في تكلفة الأعمال الإدارية والتشغيلية. أما عن أسباب تخلف بعض الدول اعتماد التجارة الالكترونية بالتالي:

١- عدم توافر البنية التحتية.
٢- عدم توافر المهارات البشرية التي تنشأ وتشغل وتصون هذه التقنية.
٣- عدم توافر القوانين الخاصة لتطبيق هذه التقنية.
٤- عدم توافر أنظمة أمنية لحماية المعلومات الخاصة بمستخدمي هذه التقنية.
٥- ارتفاع تكاليف وتطبيق هذه التقنية.

ولقد تمت العديد من الدراسات لبحث مدى استعداد الدول للدخول في عـــالم التجارة الإلكترونية واستناداً إلى نتائج تلك الدراسات يمكن استعراض الشروط الجوهرية لنجاح تطبيق التجارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية:

(١) الترابط الشبكي

يعد الترابط الشبكي من العوامـــل الأساســـية لـــدخول دول الاقتـــصاديات الناهضة إلى عالم الاقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية، ولتحقيـــق التـــرابط الشبكي لابد أن تتوافر عدة عوامل أهمها إيجاد مصدر للطاقة الكهربائية. وبنية تحتية لسرعة نقل البيانات بتكلفة معقولة وتأمين خدمات النقل. إن النقص في أي من هذه العوامل سوف يضعف قدرة الدولة للاستفادة من مزايا القيمة المـــضافة للتبادل الرقمي عبر شبكة الانترنت.

(٢) قيادة المسار الإلكتروني

تحدد بيئة أداء الأعمال والدور الذي تلعبه الدولة في دعم الاقتصاد الوطني مدى انطلاق وفعالية قيادة المسار الإلكتروني وبالتالي فإن علاقة الثقة المتبادلة والمسئولية المشتركة بين مؤسسات القطاع الخاص والقطاع العـــام ضـــرورية لنجاح هذه الجهود خاصة في المجتمع الذي تحكمه اقتصاديات الـــسوق والتـــي شهدت تغير دور الحكومة من التدخل المباشر للسيطرة علـــى الاقتـــصاد إلـــى الاقتصاد الحر، وضمان تقديم ورقابة النشاط الاقتصادي وحماية المـــستهلكين وضمان تقديم وتحسين الخدمات مع خفض أسعارها وتبني سياسة جادة لتعمـــيم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. لقد أدركت الدول أهمية الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النهوض باقتصادياتها في عـــصر العولمة.

(٣) أمن المعلومات

تعد قضية أمن المعلومات و البرامج و حماية الخـــصوصية، و تحـــصين الشبكات ضد هجوم مخترقي الشبكات، من القضايا التي تتطلب اهتماما بالغا من الدولة استعدادا للدخول في مجال الاقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية.

فمثلا ما زالت البنوك العالمية لا تعتمد المعاملات عبر البريد الإلكترونـــي الواردة من قبل مجموعات المصارف المراسلة وتفضل الإبقاء علـــى قنـــوات الاتصال التقليدية. ولكن يعتبر هذا العائق مؤقتا ، لأن امن المعاملات والحاجة إلى نقل المعلومات المهمة بسرعة، وبذلك فان الأماكن الآمنة علـــى الانترنـــت سوف تزداد لتصبح الانترنت مركزا آمنا لإنجاز المعاملات الإلكترونية بسهولة ويسر ومصداقية.

(٤) رأس المال البشري

يمثل الاستثمار في رأس المال البشري وحسن إعداد الكوادر حجر الزاوية لضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة الأعمال الإلكترونية الرقمية ويتطلب ذلك تعزيز المهارات التقنية والخبرات الإدارية، والتنظيميـــة قبـــل أن يحصل أي تقدم للدخول في الاقتصاد الرقمي، لهذا يجـــب أن تـــستعد الدولـــة بالبرامج الطموحة لتنمية مهارات كوادرها الوطنية خاصة في مجـــال إعـــداد مهندسي البرامج بهدف تعزيز تنمية صناعة برمجيات قوية، إن مهـــارة إدارة المشاريع وغيرها يمكن اكتساب جزء منها بالتعليم، وآخر بالخبرة المتراكمة مع تعزيز القدرة حتى على تقبل الفشل لتحقيق النجاح والإفـــادة مـــن تكنولوجيـــا الاتصالات والمعلومات.

وفي هذا الصدد تعتبر الشراكة الثلاثية القائمة بين القطاع العـــام والقطـــاع الخاص والجامعات ومراكز الأبحاث والتطوير الوطنيـــة ضـــرورية لإعـــداد خريجين ذوي كفاءات عالية وقدرة على الابتكار وأخذ المبادرة وخاصة فـــي قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة وإقامة الحاضنات التكنولوجية وحاضـــنات أداء الأعمال.

(٥) البيئة التشريعية والقانونية للتجارة الإلكترونية :

تتم الأعمال الإلكترونية، كبقية الأعمال، في إطار بيئة قانونية معينة، لـــذا لابد من تطوير التشريعات اللازمة لإتمام الأعمال الإلكترونية على نحو آمـــن ومضمون. ومن ثم يمكن تحليل وضع التجارة الإلكترونية حاليا ومستقبلا بمـــا يمهد لإصدار القوانين والتشريعات الميسرة لتطبيقها والاستفادة منها.

ورغم أن مصر بادرت في استخدام الإنترنت منذ بداية التسعينيات، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه سوق الاتصالات بها، مازالـــت المواقـــع المصرية تفتقر للخصائص الفنية التي تجعل المواقع أكثر جاذبية وسهولة فـــي الاستخدام، وهناك أيضا العديد من المشكلات المتصلة بالنظم البنكية والكروت الائتمانية التي تستخدم عن طريق الإنترنت بأسلوب آمن، ومن هذه العوائق :

١- **العقبات التقنية** : فالبنية التحتية للاتصالات في مصر مازالـــت تواجـــه العديد من المشكلات، الثمن المرتفع لموجات التردد فمعظم الـــشركات لا تملك الإمكانيات المادية لشراء مساحة كبيرة من هذه الموجات، مما يزيد من بطء الإنترنت ويجعله غير عملي، ومما يزيد من حجم المشكلة عدم توافر خطوط التليفون في معظم القرى والمدن في مصر.

٢- **العقبات المالية** : مازالت مصر تفتقر لثقافة الكروت الائتمانية، التي تعد أحد العناصر الأساسية في انتشار التجارة الالكترونية، وتشير التقديرات إلي أنه تم استخراج٤٥٠ ألــف كــارت ائتمــاني فقــط فــي مــصر لاستخدام٢٠٠ ألف عميل فقط، ويرجع هذا لسببين رئيــسيين، أولهمــا القواعد المتشددة والجو المليء بعدم الثقة المحيط باســتخراج الكــروت الائتمانية، وثانيهما، غياب الوعي بفوائد الوصول بالمجتمع للاســتغناء عن النقود، وينتج عن هذا أن مجمل المستفيدين من التجارة الالكترونية لا يتجاوزون١٢٠ ألف مواطن فقط، وهو رقم ضئيل للغاية قياسا لعــدد السكان.

٣- **العوامل القانونيــة** : إذ هناك حاجة ماسة لإصدار التشريعات المناســبة والمتخصصة لتنظيم عمل التجارة الالكترونية، إضافة إلي الحاجة الماسة لتدريب عدد من القضاة والمحامين للتعامل مع الكثير من القضايا التــي ينطوي عليها هذا المجال التفاعلي.

٤- **العوامل الحكومية** : إن غياب استراتيجية قومية للتعامل مع تكنولوجيــا الاتصالات يعد عقبة رئيسية أمام التقدم في هذا المجال في مصر، وتبني المجتمع له، بالإضافة إلي اعتمــاد الحكومــة علــي العمــل اليــدوي والبيروقراطية وغياب التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة، وعــدم وجود قوانين تجارية واضحة، وكل هذه العناصر تمثل عقبات أمام تنمية التجارة الالكترونية في مصر.

٥- **العقبات الاجتماعية والثقافية** : فعلى الرغم من أن الإنترنت يعتبر وسيلة موفرة للوقت والنقود أكثر من أساليب الاتصال الأخرى مثــل التليفــون والبريد، إلا أن أغلب المستهلكين مــازالوا يفتقــدون الــوعي بفوائــد الإنترنت، وينطبق ذلك علي الأفراد والمؤسسات التجارية معا.

الآثار المترتبة على تطبيق الحكومة الإلكترونيـة

يترتب على تطبيق الحكومة الإلكترونية العديد من الآثار من بينها:

أولاً : تغيير وتطوير الإجراءات الحكومية :

إن توفير الخدمات الحكومية بصورة أسرع وبتكلفة أقل تؤدى إلى إعــادة تنظيم الإدارة الداخلية والإجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومــات للهيئــات الحكومية. من هذا المنطلق يستفيد المواطن كعميل ولــيس كطالــب فــضل أو معروف، إذ يزيد احتمال تلبية احتياجاته. كما أنها تخدم أيضا" الإعمال التجارية التي يتحول أصحابها إلى عملاء للخدمات الحكومية وموردين لخدمات وســلع للحكومة في آن واحد. وتخدم الحكومة الإلكترونية الحكومة نفسها مــن خــلال خفض التكلفة ، ومن الأمثلة على تغيير وتطوير الإجراءات والعمليات الحكومية ما يلى :

أ- في الولايات المتحدة الأمريكية

- توفر حكومات الولايات بالولايات المتحدة الأمريكية مــا يقــرب مــن ٧٠% من التكلفة وذلك بالتحول إلى الخدمة الإلكترونية مقارنة بتكلفــة تقديم نفس الخدمة عن طريق المعاملات المباشرة.
- تجديد الرخص في ولاية أريزونا إلكترونيا تتكلف ٢ دولار أمريكي لكل عملية مقابل ٧ دولار أمريكي بالطرق التقليدية.
- في ولاية واشنطن، نظم الشراء الحكومي الإلكتروني يوفر في المتوسط ١٠ - ٢٠% من تكلفة المواد والمشتريات.
- في ولاية ألاسكا، تكلفة تسجيل السيارات أنخفــض مــن ٧,٧٥ دولار أمريكي إلى ٠,٩١ دولار أمريكي فقط باستخدام الطرق الإلكترونية.

ب– في الدول النامية

- ثمانية من كل عشرة برازيليين يقدمون الإقرارات الــضريبية للــدخل إلكترونيا هذا العام.
- وفرت حكومة البرازيل عشرة ملايين دولار حين سدد إحــدى عــشر مليون برازيلي ضريبة الدخل إلكترونيا.
- استخدام الإنترنت في شيلي لجدولة مدفوعات الــضرائب، وللتــدقيق، واستعادة بيانات عن التاريخ الضريبي الكامل للمواطنين قد أدى إلـــى اختزال الوقت وقلل من الأخطاء بصورة كبيرة.
- تتوقع حكومة تشيلي أن توفر مبلغ ٢٠٠ مليون دولار مــن جملــة ٤ بليون دولار قيمة المناقصات السنوية للدولة، وذلك بعد وضــع نظــام المشتريات على موقع إلكتروني.

ج– في الدول العربية :

- إدماج قواعد البيانات لوزارتي التخطيط والمالية في المغرب أدي إلـــى خفض زمن إعداد الميزانية العامة للدولة إلى النصف.
- استخدام هيئة الموانى والجمارك بدبي للإنترنت ســمحت لآلاف مــن شركات الشحن والنقل بخفض الوقت والتكلفة ووفرت خدمات تخليص على مدار الساعة.
- الخدمات العامة الإلكترونية المقدمة من الهيئات الحكومية بدبي للأعمال والأفراد يتوقع لها أن تحقق وفر في التكلفة الإدارية بما يوازي علـــى الأقل ١٠%.

ثانياً: تطوير نظام إدارة الحكم والشئون العامة (Governance) – وإيجــاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شئون الدولة ، من خـــلال المكونات التالية :

1. عملية جمع المعلومات كأساس لتطور السياسات ، ونشرها للمـــواطنين عن نتائج المشاورات في السياسات.
2. استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحـــاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجهات الإستراتيجية للدولة.
3. في مرحلة متقدمة ، استخدام نظم المعلومات الإلكترونيـــة فـــي عمليـــة الانتخابات والتمثيل السياسي.

إلا أن تطبيق هذه المكونات يحتاج إلـــى إرادة سياســـية والتـــزام حقيقـــي باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية للنهوض بنظـــام إدارة الحكـــم والـــشئون العامة.

ومن الأمثلة عن أثر التحولات فـــي نظـــام إدارة الحكـــم والـــشئون العامـــة (Governance)

- في عام ١٩٩٣ ، تم عمل مداولات مدنية في مدينة "هوجفيلت" بهولندا أشترك فيها مئات من المواطنين عن طريق ملء عدد من الاســـتبيانات بمساعدة نظام التراسل المزدوج الإلكتروني.
- الانتخاب الإلكتروني في ولاية أريزونا بالولايات المتحـــدة أدى إلـــى اشتراك عدد من الناخبين يوازي ستة أضعاف المعدل العادي وذلك في الانتخابات الأولية للحزب الديمقراطي.

- استخدمت هيئة الانتخابات الحرة في جنوب أفريقيا نظـم المعلومـات الإلكترونية لإدارة وجمع وتدقيق وتسجيل ١٨ مليون بطاقـة انتخـاب وذلك في انتخابات عام ١٩٩٩.

والأثر الأول يمكن تحقيقه على المدى القصير، والكثير من الـدول مثـل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحـدة والهنـد والبرازيـل والمغـرب والإمارات يحصدون حاليا فوائد استخدام التكنولوجيات الحديثة. أما معظم الدول العربية فأمامها الآن مسئولية الاستثمار فـي اسـتخدامات نظـم المعلومـات الإلكترونية حتى يمكنهم إحداث التغييرات في الإجراءات الحكومية.

قياس أداء الحكومة الإلكترونية :

يتطلب مشروع الحكومة الالكترونية انفاق مبالغ مالية كبيرة تتعلق بالموارد البشرية والمعلومات والالتزامات السياسية ، ومن ثم فإن المحاسبة والمـساءلة على كيفية التصرف بهذه الموارد لابد أن تحقق بطريقة أو أخرى ففي الـبلاد النامية أو الصناعية على السواء، ديمقراطية كانت أو ديكتاتورية ، فإن صناع السياسات والإدارات المسئولة عن تطبيق الحكومة الالكترونية مطالبة بتوضيح كيفية انفاق تلك لأموال وما هي السياسات التى يتم إعدادها والخدمات العامـة التى تقدم ، وذلك بمجرد أن تبدأ الحكومة الالكترونية فى نـشاطاته إن نجـاح مشروع الحكومة الالكترونية يقاس بتحقيقها للأهداف : جودة الخدمات المقدمة ، تيسير الحصول على المعلومات ، زيادة فرص المواطنين فى الوصـول إلـى المسئولين. ولابد من وضع معايير للحكـم علـى التطـور ومـستوى الأداء وتعزيزهما بمبادئ المحاسبة والمساءلة.

معايير الأداء :

على المؤسسات المسئولة عن إدارة مشروع الحكومة الالكترونية أن تحدد مقاييس للأداء ويمكن تصنيف المعايير التى يقاس بها أداء الحكومة الالكترونية فى قسمين : معايير لقياس أداء الحكومة الالكترونية فى الدولة ، معايير لقياس أثر تطبيقات الحكومة الالكترونية.

وفيما يلي بعض المقاييس العامة التى تستخدم للمجموعتين :

أ- معايير لقياس أداء الحكومة :

- حجم المعاملات التى تتم الكترونياً.
- الفترة الزمنية اللازمة للرد على الاستفسارات.
- الفترة الزمنية التى تستمر فيها العمليات بدون مشكلات منذ بدء تشغيل خدمات الحكومة الالكترونية.
- عدد أو النسبة المئوية للخدمات العامة التى تقدم الكترونياً.
- عدد الخدمات الجديدة التى تقدم الكترونياً.
- النسبة المئوية للنطاق الجغرافي التى تغطيها خدمة بعينها.

ب- معايير لقياس أثر الحكومة الالكترونية :

- عدد أو النسبة المئوية للمناطق التى تحصل على المعلومات أو الخدمات الكترونياً.
- زيادة السهولة أو الكفاية فى تقديم المعلومات أو الخدمات (مثل تخفيض عدد الأيام اللازمة لتقديم الخدمات).
- الفترة الزمنية اللازمة لإتمام المشتريات، الخدمات، المعلومات (من وجهة نظر الحكومة، ورجال الأعمال والمواطنين).

- تخفيض التكلفة على المواطنين.
- تخفيض التكلفة على الحكومة.

هذه القائمة مجرد نموذج للمعايير الكمية التى يمكن استخدامها فـــى تقـــويم الأداء العام لمشروع ما للحكومة الالكترونية ويمكن إعداد معايير أخرى تتناسب مع أي مشروع ما. فمثلاً يمكن تقويم مشروع الكتروني للمشتريات بناء علـــى حجم التعاملات أو تخفيض الفترة الزمنية اللازمة لعمليـــة الـــشراء أو تقليـــل التكلفة. ومن ناحية أخرى يمكن تقويم مشروع يقدم معلومات صحية الكترونية حيث يكون التقويم على أساس النسبة المئوية للمنطقة الجغرافية التى تـــستطيع الحصول على المعلومات الصحية أو زيادة استخدام الخدمات الصحية فى تلـــك المنطقة أو زيادة الوعي العام (كما تقاس بالاستقصاءات مثلاً).

ويجب القيام بإعداد معالم لقياس مدى التقدم : حيث توفر هذه المعـــالم طريقـــة قياس لمعرفة ما إذا كانت مشروعات الحكومة الالكترونية فى تقدم مضطرد وتقـــدم فعلاً ما وعدت به ويمكن اعتماد هذه النقاط على أساس :

- تواريخ محددة.
- المقارنة مع دول أو أقاليم أخرى.
- إجراء مسح استبياني لمعرفة الرأي العام.
- إجراء دراسات مستقلة (لقياس درجة الرضا عند العميل ، الماركـــة ، جدوى التكلفة).
- قياس مشاركة القطاع الخاص أو كفـــاءة تقـــديم الخـــدمات بواســـطة المؤسسات.
- درجة التمويل الذاتي التى يحققها المشروع.

الحكومة الإلكترونية في مصر

العوامل الحاكمة للتحول إلى المنظمة الإلكترونية فى مصر

يوضح أستاذنا الدكتور على السلمي أهم المشكلات التـــي تعيـــشها الإدارة المصرية عبر السنوات القليلة الماضية رغم كـــل النيـــات الطيبـــة والجهـــود المستمرة التى يبذلها المخلصون من أبناء مصر فى مواقع العمل المختلفة وعلى جميع المستويات :

١- تراجع قيمة الجنيه المصرى بالنسبة لجميـــع العمـــلات الأجنبيـــة منهـــا والعربية، وبما يعنى تراجع قوته الشرائية فى الداخل وانخفاض مـــستوى المعيشة للمواطنين مما أدى إلى رفع الأسعار بنسب لا تتماشى مع التأثير الحقيقى لانخفاض قيمة العملة الوطنية. وهذا يعنى فى انخفاض الإنتاجيـــة وقصور معدلات النمو الاقتصادي عن الوصول إلى المستويات المعادلـــة لحجم الاستهلاك.

٢- تفاقم الفجوة بين حجم وقيمة الواردات المتزايدة باستمرار وبين حجم وقيمة الصادرات المتراجعة باستمرار، بما يشير إلى عجز الإدارة المصرية فى مواقع الإنتاج والخدمات عن توفير سلع وخدمات تلائم احتياجات الأسواق الخارجية وتحظى بإعجاب شرائح معقولة من المستهلكين فيها.

٣- تزايد معدلات البطالة بمعدلات كبيرة خاصة بـــين خريجـــي الجامعـــات والمعاهد ، فضلا عن الاضطراب وعدم الوضوح فى أرقـــام المتعطلـــين. وهذه البطالة مؤشر على تراجع قدرة الإدارة المـــصرية فـــى الحكومـــة وقطاعات الأعمال على إيجاد فرص العمل الحقيقية القادرة على استيعاب الإعداد المتزايدة الداخلة إلى سوق العمل من خريجي المنظومة التعليميـــة وغيرهم من الباحثين عن عمل.

٤- اضطراب الشارع المصرى بكل ما يجرى فيـــه مـــن تجـــاوزات البنـــاء العشوائي والاستخدام غير المنظم فيه من تجـــاوزات البنـــاء العـــشوائي والاستخدام غير المنظم للأبنية فى مجالات نشاط خطـــرة داخـــل الكتـــل السكانية ، وانفلات أنماط سلوك المواطنين من قادة السيارات وغيرها من وسائل النقل والمشاة وغيرهم ، وغياب الرقابة و "الإدارة" بصورة عامـــة فى جميع مرافق الشارع المصرى.

٥- تراخى القدرة على تطوير التعليم ومواجهة أسباب الدروس الخـــصوصية وانصراف الطلاب عن مدارسهم ومعاهدهم وجامعاتهم، وتواضع مستويات المعلمين والخريجين العلمية والثقافية، وافتقاد أغلب –إن لم يكن جميـــع– مؤسساتنا التعليمية على اختلاف درجاتها لمقومات الجودة ومواصفاتها.

٦- تزايد معاناة المواطنين فى تعاملاتهم مع الهيئات الحكوميـــة المركزيـــة أو السلطات والأجهزة المحلية ، وتفشى صور البيروقراطية وتعقد الإجراءات وبطء الحصول على الخدمات ، وتسلل أشكال الفساد المختلفة إلى كثير من مواقع العمل المهمة وذات التأثير فى الحياة العامة.

٧- تكرار الحوادث والكوارث من أمثال احتراق وتـــصادم القطـــارات، وانهيـــار المباني والمنشآت والاتصالات عن تقصى أســـبابها والتعامـــل معهـــا بجـــرأة وحسم.

٨- إهدار الموارد الوطنية فى مشروعات غير مدروسة والتحمس بمشروعات تستنزف استثمارات هائلة دون عائد مثل مشروعات فوسفات أبو طرطور وحديد أسوان وغيرها مما أشاع وصفها بالمشروعات العملاقـــة دون مـــا يؤكد جدوها الاقتصادية أو الاجتماعية.

تلك المشكلات هى نتائج طبيعية لمستوى الإدارة المتواضع فى المنظمـــات والمؤسسات الوطنية التى تتعامل بمعطيات تجاوزها العصر الحديث الذى نعيشه وتتمسك بقيم وأفكار وهياكل تتسم بالجمود والبعـــد عـــن مواكبـــة التطـــورات والتقنيات المعاصرة وتعجز عن أن تلاحق التطور العالمى أو أن تحاول السبق والتفوق على الآخرين.

وبرغم تعدد محاولات إصلاح الإدارة المصرية سواء فى أجهـــزة أو فـــى شركات قطاع الأعمال لا تزال أوضاع الإدارة فيها إلى حد بعيد على ما هـــى عليه ولا يكاد يشعر المواطن المتعامل مع تلك الأجهزة والشركات إلا بالنـــذر اليسير من التطور والتحسن فى مستوى بعض الخدمات والتعاملات ، أما فـــى الأغلب الأعم من الحالات فإن الحال تكاد تتجمد على ما هى عليه من سوء فى الخدمات وانخفاض في جودتها وابتعادها عن متطلبات العصر.

ولا تختلف الحال فى أغلب مؤسسات القطاع الخاص حيث لا تزال تـــسود مشكلات الخلط بين الملكية والإدارة وإتباع أساليب إدارية غير متطـــورة مـــع الظروف والمعطيات السائدة ، وتسابق الكثير من رجال الأعمال الجدد فى بناء إمبراطوريات فى شكل من مجموعات من الشركات المتباينـــة الأنـــشطة فـــى مجالات غير متجانسة لا يتوافر لأغلبهم الخبرة الكافية فيها فيفقدون بذلك مزايا التخصص والتركيز وتتشتت فى مجالات عديدة لا يحققون فى أى منها التميز في بناء قدرات تنافسية تواجه ظروف السوق ومتطلباتها وتكون النتيجة فى النهاية معاناة المواطنين المتعاملين مع تلك المؤسسات ، كما يعانى العاملون فيها مـــن اضطراب أوضاعها وارتباك معاملتها والتهديد بضياع حقوقه لديها وفى نهايـــة الأمر تستقر مشكلات تلك المؤسسات المخصصة عند البنـــوك التـــى تمـــدهم بالقروض الطائلة بلا ضمانات كافية وتبدو فى الأفق ظاهرة التعثر فى السداد.

وإلى جانب ما سبق يؤكد البعض على ضرورة مراعاة بعــض العوامــل الثقافية والاجتماعية والفنية المرتبطة بتطبيق الحكومة الإلكترونية من بينها :

(١) القضاء على الروتين

يقول مدير مركز المعلومات بمجلس الوزراء أن المواطن المصري يعانى من الروتين المعقد في إنهاء المعاملات الحكومية، ومن هنا ظهرت الفكرة فـــي القضاء على هذه السلبية باستخدام الوســائل التقنيــة الحديثــة كــالكومبيوتر والإنترنت، وساعد على ذلك انتشار الوعي التقني لدى الجمهور، حيث تزايــد استخدام السكان لأجهزة الكومبيوتر ، كما تزايد استخدام الإنترنت ، ويراعى أن التحول للحكومة الإلكترونية يبدأ من مرحلة تعريف المواطن بجميع الخــدمات الحكومية والإجراءات الواجب إتباعها وكذا الرسوم والفترة الزمنيــة المقــررة لإنهاء الخدمة، وبعد ذلك يأتي طلب أداء الخدمة من الشبكة الإلكترونية بــدون انتقال المواطن للجهة المقصودة، بمعنى إمكان استخراج النمــاذج المخصــصة لذلك وإرسالها إلى مصلحة الأحوال المدنية التي تقوم بإصدار الشهادة، ويتبقى مرحلة تسلم تلك الأوراق وأسلوب الدفع، وتتم عن طريق الذهاب إلــى الجهــة المقصودة لسداد الرسوم المقررة عند التسلم أو الدفع مسبقا باستخدام البطاقــات المالية الإلكترونية، وفي هذه الحالة لا يتم التعامل تماما مع أي موظــف بــل تنتهي كافة الإجراءات عن طريق الإنترنت؟.

(٢) دراسة الآثار السلبية المترتبة على الحكومة الإلكترونية

إن الهدف الأساسي من مشروع الحكومة الإلكترونية هو راحة المــواطنين والمحافظة على الجهد المهدر في استخراج الوثائق الرسمية، مع التركيز علــى وجود علاقة جيدة بين الجهات المسئولة والأفراد أساسها الــشفافية والاحتــرام

المتبادل؟ إلا أن لكل تجربة سلبياتها التي يجب الانتباه إليهـا لتحقيـق الفائـدة المرجوة منها، وأهم ما يواجه هذا المشروع هو الخوف من ازدياد نسبة البطالة في المجتمع المصري، فعدد العاملين بالحكومة يبلغ ٥،٥ مليون موظف نصفهم تقريبا يقومون بأداء الأعمال الإدارية التي تهدف لخدمة المواطن، وعليه أيـن يذهب هؤلاء بعد أن يتم إنجاز المهام التي يؤدونها عن طريق الإنترنت، إضافة إلى أنه في حالة حدوث خطأ في الإجراءات بالنظام المعمول به حاليا يتم تحديد الموظف المسئول ومحاسبته، هذا بجانب مراعاة أن المجتمع المصري يهـوى الثقافة الورقية والأختام، الأمر الذي قد يفتقده المشروع الإلكتروني.

(٣) التعليم والثقافة الإلكترونية

إن نجاح تجربة الحكومة الإلكترونية يتوقف على عدة أمـور، أهمهـا أن يكون الجمهور على درجة عالية بالوعي التقنـي، وكيفيـة اسـتخدام الـشبكة الإلكترونية بكفاءة لإنهاء معاملاتهم بالدقة المطلوبة، مبينة أن الدولة عليها دور كبير في إعداد جيل من المتخصصين في استخدام أجهزة الكومبيـوتر وإجـادة التعامل مع كافة برامجها ليقوموا بواجبهم نحو تثقيف وتأهيل المتعاملين مع هذا المشروع، حتى نستطيع اختصار الفترة الزمنية في إنجاز المهام الرسمية التي هي أهم الأهداف المرجو تحقيقها؟ إن نجاح الشبكة الإلكترونية فـي عمليـات التعليم عن بعد يعد من العوامل الحاكمة ، حيث أصبح الإنترنت أكبر جامعـة مفتوحة في العالم بما يتوافر لديها من إمكانيات غير محدودة في توفير البرامج التعليمية وبنفس معايير الجودة التي تقوم بها أي مؤسسة تعليمية كبرى، يشجع كثيرا على تحفيز كافة الجهات الرسمية والشعبية للاستمرار فـي دعـم هـذا المشروع العملاق الذي سيحقق حلم الملايين في إنهاء وثائقهم الرسمية بـدون معاناة؟

(٤) تأمين مشروع الحكومة الإلكترونية

إن تأمين مشروع الحكومة الإلكترونية على شبكة الإنترنـــت يعـــد أمـــرا ضروريا لضمان نجاح الفكرة، وذلك لانتشار أعمال القرصنة على هذه الشبكة، مع الأخذ في الاعتبار أن الوثائق المراد استخراجها يفترض فيها السرية التامة والخصوصية، والخوف يأتي من محاولة بعض الجهات استغلال هذا الموقـف وتقليد الوثائق أو الأختام وعندئذ ستكون هناك فرصة جيدة للتجارة المشبوهة في تزوير شهادات قد تؤدي إلى أن يأخذ شخص ما شيئا لا يستحقه، فنظام الدفع عن طريق الشبكة الإلكترونية سلاح ذو حدين فهو يتميز بأنه يوفر الوقت والجهـد، وعلى الجانب الآخر تكمن الخطورة في عدم القدرة الكاملة لتـأمين ومراقبـة العمليات المالية على الإنترنت بصورة دقيقة.

يتطلب نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في مصر القيـام بالعديـد مـن المجهودات، إلى جانب توفر القـدرات والإمكانيـات اللازمـة، ومـن تلـك المجهودات والقدرات مايلى :

١- البنية التحتية الكفيلة بضمان الخصوصية والأمان لكـل مـن يـستخدم تطبيقات الحكومة الالكترونية، وهذا لن يتأتى إلا بوجود شبكة اتصالات حديثة ولها القدرة على نقل المعلومات بسرعة كبيرة مع المحافظة علـى سلامة المعلومات وسريتها.

٢- التحول من الشكل التقليدي إلى الشكل الآلي وما يصاحب هذه العملية من تجهيزات آلية وقدرات بشرية لتشغيل نظام الحكومة الإلكترونية.

٣- التعاون بين القطاعين العام والخاص واسهامهما فـي دعـم التطبيقـات المتعددة للحكومة الإلكترونية

٤- توفير المعلومات اللازمة وإمكانية الوصول إلى الخدمات بيسر وسهولة وتوضيح التعليمات والإرشادات اللازمة لتعبئة النماذج وإرســالها عــن طريق الانترنت

مبادرة مصر فى الحكومة الإلكترونية :

تمثل مبادرة مجتمع المعلومات المصري نموذجا يحتذي به لإدماج عنصر المعلومات كأداة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكان الرئيس محمــد حسني مبارك قد أكد في سبتمبر عام ١٩٩٩ علــى ضــرورة إقامــة مجتمــع المعلومات في مصر .والهدف من مبادرة مجتمع المعلومات المصري، هو بناء وتنمية مجتمع معلوماتي طموح إلى جانب إنشاء صناعة قوية موجهة للتصدير، وستحقق هذه الأهداف من خلال العمل في سبع محاور لبناء هذا المجتمع :

❑ **المحور الأول : الاستعداد الرقمي** والذي يعني توصيل خدمات الاتصالات لجميع المواطنين في جميع أنحاء الجمهورية.

حدث من خلاله طفرة كبيرة في عدد مشتركي الخدمة التليفونية في مــصر حيث أصبح عدد مشتركي التليفون الثابت في ابريــل الماضـــي ٨,٢ مليــون مشترك وعن نفس الفترة أصبح مشتركي التليفون المحمول ٤,٨ مليون مشترك وأصبح عدد كبائن الخدمة العامة ٤٨,٣٠٠.

ويعد نموذج الانترنت المجاني الذي يطبق في مصر حاليــاً منــذ ينــاير ٢٠٠٢، تجربة رائدة سمحت بالاتصال بالانترنت من جميع الخطوط التليفونية دون اشتراك شهري وبسعر المكالمة المحلية، وتقدم الخدمة الشركة المــصرية للاتصالات بالتعاون مع أكثر من ١٠٠ شركة مصرية مقدمة للخدمة ووصــل

عدد المنازل التي استخدمت الخدمة حتى الآن ٨٠٠ ألف منزل تخدم ٢ مليون مستخدم .

ويشمل محور الاستعداد الرقمي مشروع حاسب لكل بيت، الذي يعد وسيلة ميسرة لشراء حاسب بضمان خط التليفون بأقساط شهرية وبدون مقدم .وهـــي أجهزة ذات كفاءة عالية مجمعة محلياً لتفي

بمتطلبات السوق المصري. و منذ ديـــسمبر ٢٠٠٢ وهـــو بدايـــة العمـــل بالمشروع تم التعاقد على ٢٧ ألف حاسب. ويشارك في نموذج العمل بالمشروع بنك مصر والشركة المصرية للاتصالات و١٤ شركة مصرية خاصة تعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات .

وفي مجال نشر استخدام تكنولوجيا المعلومات تم إنشاء أكثـــر مـــن ٥٥٠ نادي تكنولوجيا المعلومات منتشرة في جميع أنحاء الجمهورية لإتاحـــة أدوات التكنولوجيا للجميع من خلال استخدام تطبيقات الانترنت وإقامة دورات تدريبية وإتاحة الفرصة للتدريب الذاتي على المعلومات لأطفال وشباب مصر بالمناطق محدودة الدخل .

- **<u>المحور الثاني</u>** للمبادرة هو الحكومة الالكترونية والذي يهدف للعمل علـــى تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين والمستثمرين فـــي مكـــان وجـــودهم، بالسرعة والكفاءة المطلوبة. وأيضا يتم ميكنة نظم العمل داخل الـــوزارات لرفع كفاءة أعمال الجهاز الحكومي وأسلوب المراقبة والمتابعـــة داخلهـــم، وتحقق سرعة توفير المعلومات الحديثة بدقة لدعم اتخاذ القرار .

- **المحور الثالث** للمبادرة الذي يخدم الجانب التطبيقي هو محـــور الأعمـــال الإلكترونية الذي يهدف إلى بناء مجتمع معلومـــات لا ورقـــي لا نقـــدي. والعمل في هذا المحور يتم على عدة مراحل تشمل البنية الأساسية ثم البيئة التشريعية ثم البيئة التنظيمية لتطبيقات الأعمال الإلكترونية وأخيراً العمـــل على التوعية المجتمعية. ويدعم هذا المشروع عدة أنشطة من بينها إنـــشاء هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومـــات وربـــط شـــبكات المعـــاملات الالكترونية محلياً وتسهيل اتصالها بالشبكات الإقليمية والعالمية. وبعـــض الأنشطة الداعمة للأعمال الإلكترونية مثل أنظمة الدفع الإلكترونـــي دعـــم قطاع الأعمال المصري نشر آليات التجارة والأعمال الالكترونية من خلال مكاتب البريد ونوادي التكنولوجيا و مراكز التجمعات .

تحفيز القطاع الخاص على الاستثمار في تطوير ونشر نظـــم وبرمجيـــات التجارة والأعمال الالكترونية وبخاصة في مجال نظم المدفوعات الالكترونيـــة ونظم تخطيط وإدارة الإنتاج ونظم خدمات العملاء وغيرها، مع الاستفادة مـــن التجارب والخبرات العالمية .

وتسعى وزارة الاتصالات والمعلومات لإقامة مجتمع لا ورقـــي بإصـــدار التشريعات اللازمة لتنظيم وإرساء بنية أساسية للتوقيع الالكتروني والتعـــاملات الالكترونية، ونشر استخدام التوقيعات والمـــستندات والتعاقـــدات الالكترونيـــة بالجهات الحكومية والقطاع المصرفي .

والاتجاه في الأعمال الإلكترونية يشمل إقامة مجتمع لا نقدي، الذي يستلزم ربط شبكات المعاملات الالكترونية محليا، وتسهيل اتصالها بالشبكات الإقليمية والعالمية للتوسع في استخدام نقاط البيع الآلية وتحويل المرتبات والمعاشات إلى حسابات بالبنوك .

- ❑ ويهدف **المحور الرابع** للتعلم الالكتروني لرفع القدرات التنافسية لقوة العمل المصرية محلياً وعالمياً، ودعم جهود وزارتي التربية والتعلــيم، والتعلــيم العالي في إدخال تكنولوجيا المعلومات فــي التعلــيم، باســتخدام الــنظم الالكترونية التفاعلية الحديثة عبر شبكات المعلومات. ويتم العمل في هــذا المحور على المستوى التخصصي والتدريب الأساسي والتدريب ما قبــل الجامعة .

وعلى مستوى التعليم الجامعي تــم إنــشاء جامعــة النيــل التكنولوجيــة NileTech بالتعاون مع شركات الاتصالات والمعلومات والجامعات الأجنبية المتميزة بهدف تكوين صفوة من شباب الخريجين قادرة على إحــداث طفــرة إيجابية للاقتصاد المصري .

- ❑ **والمحور الخامس** من المبادرة يتعرض لتقديم الخدمات الالكترونية لقطاع الصحة وهذا بالتعاون مع وزارة الصحة .

هناك برامج لرفع كفاءة تقديم الخدمات الــصحية باســتخدام تكنولوجيــا المعلومات لكافة المواطنين وخاصة بالمناطق المحرومة، من خــلال الــشبكة المصرية للعلاج عن بعد، والشبكة المصرية للسجلات وطب الأسرة، وإنــشاء مركز استدعاء الطوارئ الطبية مع ربطة بنظم المعلومات الجغرافيــة، ونظــم استقبال مكالمات الطوارئ الكترونيا، التعلم الالكترونــي والتــدريب المــستمر للأطباء وهيئة التمريض .

- ❑ **المحور السادس** خاص بالتوثيق الالكتروني للتراث الحضاري والطبيعــي ويهدف إلى دعم جهود حماية التراث وقد أنشىء مركــز توثيــق التــراث الحضاري والطبيعي بالتعاون مع مكتبة الإسكندرية، للتعريف بالحــضارة

المصرية محلياً ودولياً من خلال النشر الالكتروني والو رقـــي ومواقـــع الانترنت وبناء نظم معلومات متكاملة لبعض الهيئات العاملة بالمجال.

- **المحور السابع** يهتم بتنمية صناعة تكنولوجيا الاتـــصالات والمعلومـــات يهدف لزيادة الصادرات المصرية مـــن منتجـــات وخـــدمات تكنولوجيـــا المعلومات والاتصالات بالسوق العالمي، وجذب الشركات العالمية لتوطين المعرفة والتكنولوجيا، وتحفيزها لتصبح مصر مركزاً لعملياتها في أفريقيا والشرق الأوسط. ويساهم في نمو هذا المحور المناخ التـــشريعي ومنـــاخ الاستثمار الحالي وتم إضافة أنشطة تكنولوجيا المعلومات لقانون حـــوافز الاستثمار وتم إصدار قانون الملكية الفكرية، وإصدار قانون موحد لتنظـــيم قطاع الاتصالات وإعداد مشروع قانون التوقيع الإلكتروني وإنشاء هيئـــة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات .

ومن أهم الأنشطة في هذا المحور العمل علـــى زيـــادة القـــدرة التنافـــسية للشركات المصرية فتم إنشاء مركز التميز لهندسة البرمجيات الذي يسهم فـــي تقديم الدعم الفني للشركات المصرية من خلال دورات تدريبية وورش عمـــل متخصصة ومساندة الشركات في الحصول على شهادة الاعتماد الدولية لهندسة البرمجيات .

وتم أيضاً إنشاء شركة لإدارة الحضانات بالتعاون مع الشركات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويتم متابعة التسويق الإقليمي والدولي للمنتجات والخدمات وإقامة التحالفات مع الشركات العالمية.

الباب الثالث

وظائف المديرين فى ظل توجهات وتحديات القرن الحادى والعشرين

الفصــل السابــع

التخطــيط

بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- مفهوم التخطيط وأهميته
- تحديد رسالة التنظيم وصياغة أهدافه
- أبعاد التخطيط وعناصره
- الإدارة الإستراتيجية

µ

التخطيط ...

- يعد أول ما يشغل فكر المدير
- يشير إلى التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل
- يساعد في بيان كيفية الاستفادة من الموارد والإمكانات والفرص المتاحة
- قد يكون طويل الأجل أو متوسط أو قصير الأجل
- يتم في مختلف المستويات الإدارية

وسيتم تناول هذا الفصل من خلال الموضوعات التالية :

- **مفهوم التخطيط وأهميته**
- **تحديد رسالة التنظيم وصياغة أهدافه**
- **أبعاد التخطيط وعناصره**
- **الإدارة الإستراتيجية**

مفاهيم أساسية :

- **رسالة المنظمة :**

السبب الجوهرى لوجود المنظمة ، والمحدد الرئيـــسى لقيمهـــا وفلـــسفتها وعقيدتها تجاه عملائها وأسواقها والعاملين بها والتكنولوجيا والجودة ... وغيرها من التوجهات المؤثرة فى حياة المنظمة.

- **الغاية / الهدف :**

وصف محدد (نتيجة دقيقة) لوضع أو نتيجة مستقبلية تنشد المنظمة الوصول إليها وتحقيقها فى تاريخ معين.

- **الخطة :**

الصياغة المكتوبة بصورة محددة وواضحة للتعامل مع أحداث المستقبل من خلال توزيع وتخصيص الموارد ، وجدولة الأعمال والأنشطة ، وبيان كيفيـــة ممارسة كافة الأعمال الضرورية الأخرى من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

- **التخطيط :**

الجهود المبذولة للتعرف على ماذا سيكون عليه الحـــال فـــى المـــستقبل ، والاستعداد لمواجهة هذا المستقبل بغية تحقيق أهداف التنظيم.

مفهوم التخطيط وأهميته :

تُعد كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع الـــذى يـــرتبط بـــالفكر الحالى والنشاط المستقبلى ، فالتخطيط عملية ذهنية تعتمد على قدرة المدير على تصور الشكل المقترح للأنشطة الواجب ممارستها لبلوغ الأهداف الموضوعة ، كما يعتمد التخطيط أيضاً على خبرة المدير وممارساته السابقة بما يمكنـــه فـــى النهاية من التعامل مع الأشياء غير الملموسة ووضع أفكاره الخلاقة فى صورة خطط محددة.

إن اهتمام الإدارة بالمستقبل لا يتأتى إلا من خلال التخطيط الــذى يتطلــب بدوره بناء الرؤية الثاقبة ، والغايات والأهداف الواضحة ، وتوقــع الأحــداث والاستعداد للطوارئ ، وبيان المهام والأنشطة ، وتقديم الصورة الدقيقــة عــن تتابع الأنشطة فى شكل منتظم يقود لتحقيق الأهداف ، ومن ثم فالتخطيط يعــد الجسر الذى يعبر بنا من حيث نحن الآن إلى ما نريد أن نبلغه مستقبلاً.

ويشير التخطيط وبصورة محددة إلى الكيفية التى يجــب أن نتعامــل مــع المستقبل من خلالها ، وهذا يلزمنا أن نتوقع شكل هذا المــستقبل أولاً وبــشكل موضوعى ، وبناء على بيانات تمثل حقائق وليس آراء واتجاهات شخــصية. ويمكننا تلخيص تلك العملية فى كلمات استفهامية محددة هى : ماذا؟ وكيف؟

- **وماذا سيكون عليه الحال فى المستقبل** ؟ ويتطلب ذلك إجراء دراســات متعددة فى مجالات شتى ترتبط بالبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية و ... غيرها ، كما تدرس عناصر البيئة الداخلية للمنظمة مــن حيث الموارد المتاحة والإمكانات بما يتيح لنا التعــرف علــى الفــرص المتاحة أو التهديدات السائدة فى السوق ، كما يمكننا من الوقــوف علــى نواحى القوة أو الضعف التى تتميز بها المنظمة.
- **كيف يمكن التعامل مع المستقبل** ؟ والمستقبل كلمة ذات معنــى نــسبى التأثير ، فقد يكون لسنوات طويلــة فيواجــه عــن طريــق التخطــيط الاستراتيجي أو التخطيط طويل الأجل ، كما قد يكون لعدد متوسط مــن السنوات (٢ – ٥) فيتطلب تخطيط متوسط الأجل ، وأخيراً قد يكون لسنة أو أقل ويناسبه التخطيط قصير الأجل.

إن التخطيط يمكن الإدارة من الإجابة عن التساؤلات التالية :

□ ماذا يجب أن نعمل ؟	What is to be done ?
□ كيف سيتم عمله ؟	How is to be done ?
□ متى سيتم عمله ؟	When is to be done ?
□ أين سيتم عمله ؟	Where is to be done ?
□ من الذى سيقوم بعمله ؟	Who is to be done ?

ويعرف البعض التخطيط أنه " بيان تفصيلى لما يجب القيام به مـــستقبلاً ، كيف ، ومتى ، ومن الذى يقوم به ؟ " ويعرف هنرى فــايول التخطــيط بأنـــه " يشمل التخطيط التنبؤ بما سيكون عليه الحال فى المستقبل ، مع الاستعداد لهذا المستقبل " ، فى حين يرى جورج تيرى أن التخطيط " هو الاختيار المـــرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تـــصور وتكـــوين الأنشطة المقترحة التى تراها الإدارة ضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة ".

أهمية التخطيط :

يمثل التخطيط علم وفن التعامل مع المستقبل ، ومن ثم يجب على المخطط أن يكون على دراية بإمكاناته وقدراته المتاحة حالياً ، هذا إلى جانب إلمامه التام بما تم فى الماضى والآثار التى ترتبت عليه ، بالإضافة إلى ما سبق يمكنه توقع مجريات الأمور فى المستقبل. إن المخطط الفعال لا يتعامل مع المستقبل فقـــط وإنما تحكمه نتائج النشاط فى الماضى ، والإمكانات المتاحة فـــى الحاضـــر ، وتبدو الأهمية البالغة للتخطيط من خلال استعراضنا للنقاط التالية.

١- يسهم التخطيط فى **بناء الغايات والأهداف** ويعمل على تركيـــز الانتبـــاه عليها ، حيث يوجه التخطيط الجهود نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة ويعمل على تكامل الجهود وتفاعلها فى اتجاه واحد.

٢- **مواجهة الطبيعة الديناميكية للأنشطة** ، فالتخطيط يتم من أجل التعامل مع ظروف وعوامل متغيرة تتسم بعدم الاستقرار أو الثبات فليست لدى المدير حالات تأكد كاملة للأحداث المستقبلية ولذا يجدر بالمدير أن يدرس ويحلل جميع المتغيرات واضعاً فى اعتباره أن هناك عوامل لا يمكنه التحكم فيها والسيطرة عليها.

٣- **الحفاظ على الجهد والوقت المبذول** ، فمع التخطيط يمكن القول أن الوقت والجهد المبذولان لا يضيعان هباء ، بل يعودان عادة بإنجازات وعوائــد أكثر إيجابية.

٤- **التغلب على حالات عدم التأكد** التى يتــسم بهــا المــستقبل ، فمجريــات الأحداث فى المستقبل تحمل معها قدراً كبيراً من حــالات عــدم التأكــد واحتمال تغير الظروف مما يجعل من التخطــيط ضــرورة مــن أهــم الضروريات لبقاء واستمرار ونمو منظمات الأعمال.

٥- التخطيط هو الذى يشكل **الأســاس الــذى تقــوم عليــه كــل الأعمــال المستقبلية**، ويتم ذلك من خلال الأهداف الواضحة والمحددة ، والسياسات المصاغة جيداً والإجراءات والخطوات الدقيقة والموضوعة بعناية هذا إلى جانب البرامج والموازنات التى تترجم الخطط إلى أزمنة وأرقام واضحة يمكن للجميع أن يلتزم بها.

٦- **التعرف على الفرص المتاحة** والسعى لاقتناصها ، والعمل علــى **تجنــب التهديدات** أو تقليل أثرها وبذلك ترسم الخطوات العامة علــى الطريــق لتحقيق غايات وأهداف التنظيم.

٧- التخطيط يسهم فى **إعمال الفكر الابتكارى لدى المديرين** ، ويعمل علــى التجديد والإبداع الدائم فى مجال المال ، فهو يفتح الطريق ويعمل علــى كشف الفرص والمداخل التى لم تكن معروفة من قبل.

٨- محاولة **توقع المشكلات المستقبلية** التى ينتظر أن تواجه المنظمة والسعى لاكتشاف الحلول المتعددة للتصدى لها ومعالجتها.

٩- يعمل التخطيط على **تقليل النشاط العشوائى** والجهـود المتداخلـة غيـر الضرورية والأعمال غير المرتبطة مباشرة بموضوع التخطيط وذلك من خلال كتابة الخطط بوضوح وتحديـد سـبل العمـل وتقـدير الوقـت والاحتياجات المادية ...

١٠- يساعد **التخطيط على تخفيض التكاليف** إلى أقل حد ممكن وبما لا يؤثر على التنفيذ الجيد وتحقيق الأهداف ، ويتم ذلك مـن خـلال اسـتبعاد الأنشطة العشوائية وغير الضرورية وذات التكاليف المرتفعة والمحاولة المستمرة لإحداث التناسق فيما بين الأنشطة والأعمال المختلفة ومواجهة الاختلافات بين الإدارة والأقسام.

١١- تحقيق **الوفورات الاقتصادية** عند التشغيل بسبب الاهتمام الدائم بتحقيـق الكفاءة والاهتمام بعناصر المدخلات والمخرجات وحساب النسبة بينهما والسعى لتحقيق معدلات كفاءة أعلى باستمرار.

١٢- تيسير **إجراء العمليات الرقابية والمتابعة المستمرة** ، فـالتخطيط بمـا يضعه من أهداف يمكن من خلالها تحديد المقـاييس والمعـايير التـى تستخدم فى تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية بعد التعرف على الانحرافات.

تحديد رسالة التنظيم وصياغة أهدافه

رسالـــة المنظمـــة :

مفهوم الرسالة :

يبنى الفكر الإدارى المعاصر رسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبعينات فصاعداً ، أسهم بناء هذه النظرة بيتر دراكر Peter Drucker الذى يدعى غالباً أبو الإدارة المعاصـــرة The father of Modern Management نظراً لدراساته الرائدة والمتميزة وخاصة لشركة جينيرال موتـــورز ولإنتاجـــه المتميز فى مجال الإدارة والذى يزيد على عشرين كتاباً ، بالإضافة إلى مئـــات البحوث والمقالات والذى أطلقت عليه مجلـــة (Harvard Business Review) نابغة الفكر الإدارى فى وقتنا الحاضر. يرى دراكر انه لابد أن تسأل المنظمـــة نفسها.

ما هو عملنا ؟ What is Our Business? والذى ســيكون مترادفـــاً مـــع سؤال ما هى رسالتنا ؟ What is Our Mission?. والذى سيميز المنظمة عـــن غيرها من المنظمات. فرسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عـــن غيرهـــا وتحديد سبب تواجدها "reson for being" والذى يحـــدد مـــا هـــو نـــشاطها ، ويرجع دراكر الأسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذى يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها.

ويرجع مايكل بورتر Michael أهمية الرسالة إلى دورها فى تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها ، وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها الخارجية بالتركيز على الأسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية ، ويمكننـــا استشعار ذلك من الكثير من الرسائل التـــى نجـــدها تحتـــوى علـــى وصـــف للاهتمامات الأساسية للمنظمة بعملائها وعناصر بيئتها ، فتهتم بجودة المنـــتج ،

أو مواقع التسهيلات المقدمة ، أو أهميـــة المجـــالات والمزايـــا الإســـتراتيجية المتوقعة ، أو فلسفة المنظمة ، أو المفهوم الذاتى ، أو الصورة العامة.

لقد توصلت البحوث التمهيدية التى أجراها كل من Pearce & David إلى أن وضع وتحديد الرسالة فى المنظمات الناجحة يمثل أهمية شـــاملة ويـــدعمها ويعد سبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها فى تحقيق النمو والبقاء وذلك عكـــس تلك المنظمات التى تعمل دون رسالة أو برسالة غير واضحة المعـــالم.ويؤكـــد جورج ستينر (Stelner , 1979 : 160) إلى ضرورة تحديد المنظمة لرســـالتها وصياغتها فى كلمات ومصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح ، تنمى الحـــافز لدى الأفراد للتعامل مع المنظمة ، وتتميز بالاتجاه العـــام والـــصورة الـــشاملة والطبع المميز (Tene) والفلسفة الموجهة للمنظمة.

مما سبق يتضح أن الرسالة تعد :

السبب الجوهرى لبداية المنظمة ، وأساس وجودها ، والاعتبار الرئيسى فى بناء الغايات التى يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليهـــا ، هـــذا كمـــا تبنـــى الأهداف والسياسات والاستراتيجيات جميعاً على هدى من توجيهاتها ، وأنهـــا تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التـــى تميـــز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

وإذا أردنا أن نعرف رسالة المنظمة فى كلمات محددة فنعتقد أنهـــا تمثـــل : "الإطار الرئيسى المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجـــال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها ... ، وبهدف بيـــان الـــسبب الجـــوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها"

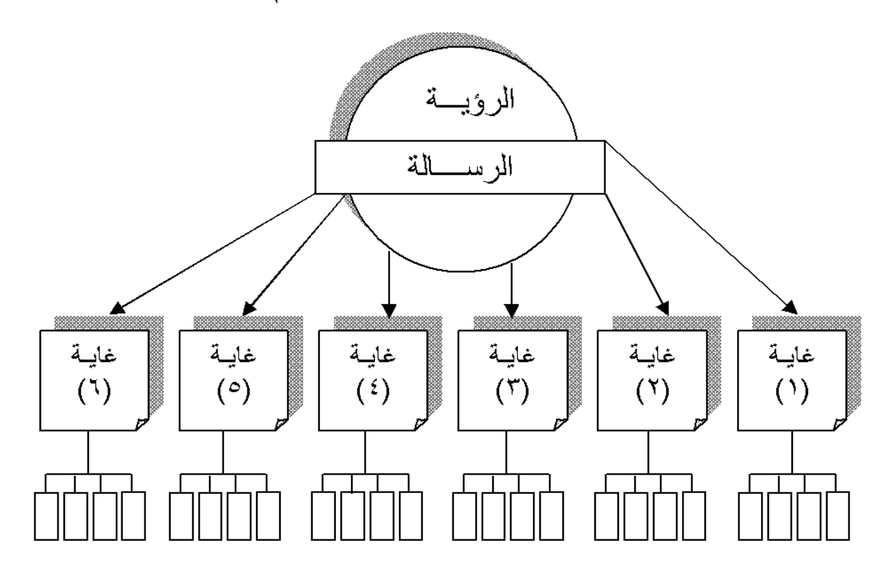
من التعريف السابق يمكننا أن نلمس بعض الأبعاد من بينها ما يلى :

١- أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.
٢- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التى تقوم بها المنظمة ، فهى تعد المبرر لوجود المنظمة.
٣- تعد الرسالة الركيزة التى تبنى عليها الغايـــات والأســـاس فـــى وضـــع الأهداف.
٤- أن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس تفصيلى.
٥- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.

ويوضح الشكل رقم (١/٧) العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم.

الشكل رقم (١/٧)

العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم



ويتضح من الشكل رقم (١/٧) أن الرسالة Mission توضع وتحدد علـــى هدى من الرؤية الشاملة Vision للمستقبل المتوقع للمنظمة ، ويتطلـــب ذلـــك فراسة وبصيرة نافذة لمفكرى المنظمة وروادها ســـواء كـــانوا المؤســـسين أو المساهمين أو رجال الإدارة العليا أو المستشارين الـــذين قـــد تـــستعين بهـــم المنظمات فى بداية حياتها ، كما نلاحظ من الشكل أن غايات التنظـــيم Gools تشكل فى ضوء الرسالة التى حددتها المنظمة لنفسها ، كما تبـــين الأهـــداف Objectives وتحدد فى ضوء الغايات السابق وضعها.

أهمية وضع رسالة واضحة :

تنبع أهمية وضع رسالة واضحة فى تحقيق إدارة إستراتيجية فعالة ، ولقـــد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء تحليل مقارن لـــ٥٠٠ شـــركة بغيـــــة التعرف على أثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلانها بشكل مـــا ، وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء ، وأخرى تتـــسم بانخفـــاض مستوى الأداء ، وخلصت تلك الدراسة إلى أن اهتمام الشركات بوضع وتحديـــد رسالتها والإفصاح عنها يعد من أهم أسباب تميزها ونجاحها.

ويرجع اهتمام الشركات بتحديد رسالتها لعدة أسباب من بينها :

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
- الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.
- بناء أسلوب وطابع عام ، ومناخ تنظيمى موحد.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبار الرسالة هى النقطـــة المحوريـــة لجهود الأفراد.

- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوى على مهام وأنشطة وتحديد المسئولين عن كل منها.
- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات محـــددة فـــى صورة وقت ، وتكلفة ، ومعايير أداء يمكن أن تسهم فى عمليـــات التقيـــيم والرقابة.
- الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجى.

خصائص الرسالة الفعالة :

تتسم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن بيانها بإيجاز على النحو التالى :

(١) القابلية للتحول إلى خطط وسياسات :

إذ يجب أن تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا أصبحت دعاوى جوفاء تهز ثقة العملاء بدلا من تدعيمها.

(٢) الواقعية والموضوعية :

من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق بمراعـــاة عناصـــر التحـــدى والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة.

(٣) التكيف مع البيئة :

يجب أن تحافظ الرسالة على أواصر علاقتها بالبيئـــة المحيطـــة بمراعـــاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.

(٤) التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء :

فما نشأت المنظمة إلا لإشباع حاجات شرائح معينـــة مـــن العمـــلاء لهـــم خصائصهم المميزة ، وتمارس نشاطها فى ســـوق تحكمـــه علاقـــات وقواعـــد معروفة يجب أخذها فى الاعتبار.

(٥) الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج :

تطرق الرسالة بعض الجوانب المدعمة لهدفها وذلك ببيان كيفيـــة تحقيـــق المنظمة لنتائجها المرجوة من خلال الأنـــشطة والعمليـــات التـــى تمارســـها ، والمنتجات التى تقدمها والمنافع التى تحققها ، بل إن الـــبعض ينـــادى بـــالتزام الرسالة بتحديد نتائج دقيقة تلتزم بها ومعايير محددة توضح مختلف جوانبها من حيث القياس الكمى والزمنى.

(٦) تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة :

إذ من المعروف أن هناك مستويات مختلفـــة للإســـتراتيجية ســـواء علـــى المستوى الكلى للمنظمة أو مستوى وحدات الأعمـــال أو المـــستوى الـــوظيفى والتشغيلى ، ويجدر بإستراتيجية المنظمة أن يعمدوا إلى تحقيق التكامـــل بـــين جميع أجزاء المنظمة ووحداتها بحيث تشملهم جميعاً رسالة واضحة ومحددة.

(٧) الوضوح ودقة التعبير :

من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعانى والكلمات ، ودقيقة فى تعبيراتها بحيث يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخـــل أو خـــارج المنظمة ، هذا إلى جانب اختصار جملها بما يمكن من ارتباطها بذهن الأفـــراد وييسر تذكرهم لها.

(٨) الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة :

يجب أن ترتبط رسالة المنظمة بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة ، بما يوضح الأيديولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد فى المنظمة.

(٩) الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية :

أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة فى كلمات محددة بما يبين الاتجـــاه نحـــو الغايات والأهداف والإستراتيجية ، ويجب أن يشغل فكر إستراتيجيو المنظمـــة

الإجابة على السؤال التالى What Business are Wein? أو Do was to bein?
إن الرغبة فى تحقيق النجاح تحتم الإجابة على هذه التساؤلات بوضوح كامل.

(١٠) مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً :

يؤخذ فى الاعتبار عند إعداد الرسالة الفعالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة فى المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم.

عناصر رسالة المنظمة :

أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر التى يجب أن تشملها رسالة المنظمة من بينها تلك الدراسة التى أجراها David وقد توصل إلى أن عناصر الرسالة الأساسية تتمثل فى تسعة عناصر هـى (العمـلاء – المنتجـات – الموقـع – التكنولوجيا – الاهتمام بالبحوث – الفلسفة الفكرية – المفهوم الذاتى – الاهتمام بالصورة العامة – الاهتمام بالعاملين) ، ولم توضح الدراسة ترتيب محدد لتلـك العناصر وإنما طالبت بتحليلها وضرورة دراستها مـن خـلال الإجابـة عـن التساؤلات المقرونة لكل منها ، على النحو الذى يمكننا عرضه فـى الجـدول رقم (٧-١)

جدول رقم (٧-١)
عناصر رسالة المنظمة

العنصر	التساؤلات
١- العملاء	من هم عملاء المنظمة ؟
٢- المنتجات	ما هى السلع والخدمات الأساسية التى تقدمها المنظمة ؟
٣- الأسواق	أين تنافس الشركة على منتجاتها ؟
٤- التكنولوجيا	ما هى أسس التكنولوجيا التى تعتمد عليها الشركة ؟
٥- البقاء /النمو /الربحية	ما هى التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية ؟
٦- الفلسفة والأيدلوجية	ما هى قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها ؟
٧- المفهوم الذاتى	ما هى أهم نواحى قوة الشركة ومزاياها التنافسية ؟
٨- الصورة العامة	ما هى الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة ؟
٩- العاملين	ما هى اتجاهات الشركة نحو العاملين بها ؟

ومن أمثلة الرسائل التى تركز على العملاء بالدرجة الأولى ما وضـــعته شـــركة جونسون وجونسون Jonnson & Jonnson ، حيث حددت رسالتها كالتالى :

"نحن نعتقد أن مسئوليتنا الأولى تجاه الأطباء والممرضـــين والمرضـــى ، والأمهات وكل من يستخدم منتجاتنا ويستفيد من خدماتنا "

أما التركيز على الأسواق فيمكن ملاحظته من رسالة شركة المحلة الكبرى للغزل والنسيج على سبيل المثال حيث تظهر لنا رسالتها على النحو التالى :

"إننا نكرس جهدنا لخدمة السوق المصرى ، فإنها هدفنا الأول ، إضافة إلى سعينا لكسب الفرص المتاحة بالسوق العربية بدول الخلــيج وبعــض الــدول الأوربية"

وبالنسبة للرسائل التى تركز على البقاء والنمو والربحية فمن أمثلتها رسالة دار النشر العالمية (مجيروهيل) والتى تنص رسالتها على ما يلى :

"نحن نقدم خدماتنا على مستوى عالمى موسع بهـدف إشـباع الحاجـات المعرفية مع تحقيق ربح مناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة التـى تحقق المنافع والعوائد لعملائنا ، والعاملين لدينا ، والمؤلفين ، والمـستثمرين ، والمجتمع بصفة عامة".

وفيما يتعلق بالرسالة التى تركز على الصورة العامة ، فيوضحها نمـوذج رسالة شركة الحديد والصلب المصرية كالتالى : "إننـا نـشارك فـى تـدعيم الاقتصاد القومى فى المجتمع ونؤمن بأن وظيفتنا كمؤسسة فعالة محلياً وعلـى مستوى الدولة وعلى المستوى الدولى يجب القيام بها على خير وجـه "شـركة الحديد والصلب"

وقد تركز الرسالة على العاملين ، ومن بين الأمثلة الموضحة لذلك رسـالة شركة كوكاكولا : "نحن نؤمن بدور المورد البشرى وضرورة تنميـة قدراتـه وتحفيزه ومكافأته ، وترقيته ومراعاة مشاعره والاهتمام بتوفير فرص المعاملة العادلة ، والاعتراف بأنه وراء تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة"

الأهـــداف :

توجد حكمة إغريقية قديمة تقول : " لو أن قائد السفينة لا يعرف مـا هـو الميناء الذى يجب أن يرس به ، فإنه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءته الشخصية " ولذلك فإن أغراض وأهداف المنظمة التى تمثـل الموجه الأساسى الذى يقودها إلى الغايات التى تسعى إلى تحقيقها.

إن الأهداف تساهم فى إصدار القرارات الإستراتيجية ، وتوضح أولوياتهـــا وأهمية كل منها ، كما تساهم أيضا فى بيان العلاقة بين المنتجـــات والأســـواق وتحدد ما يجب التركيز عليه فيهما ، ويساعد وضع الأهداف التنظيميـــة فـــى المستويات العليا فى وضع الأهداف الفرعية للوظائف والإدارات والأفراد فـــى المستويات التالية ، كما تساهم فى بيان مراكز المسئولية. وأخيراً فإنها تـــساهم فى تقييم أداء المنظمة والتعرف على معدلات نموها ومن ثم ، فإن المنظمة فى حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.

أولاً : مفاهيم أساسية فى ماهية الأهداف :

تعتبر الأهداف أولى الخطوات اللازم تحديدها عند القيام بالعملية الإدارية ، وفى هذا الصدد يمكننا التعرض لبعض المفاهيم ، وذلك على النحو التالى :

الغايات Goals :

تشير الغايات إلى الدور الأساسى للمنظمة ، حسب ما يتوقعـــه مجموعـــة المؤثرين والمتأثرين بنشاط المنظمة ، مثل العملاء ، العاملين ، الدائنين ... الخ وبناء على ذلك تعرف الغايات عن طريق المجتمع الذى تعمل فيه / وتتعامل معه المنظمة ، فالمستثمرون يبحثون عن منظمة فعالة ذات معدلات نمـــو مرتفعـــة، والعملاء يبحثون ، عن منتجات تحقق إشباع لحاجاتهم مـــن هـــذه المنظمـــة، والعاملون يبحثون عن طرق عمل وتكنولوجيا متقدمة وجو عمل مادى ومعنوى مريح ، والموردون والدائنون يريدون منظمة موثوق فى تعاملاتها ...

الرسالة Missions :

تشير الرسالة إلى الخصائص الفردية والمميزة للمنظمة عن غيرهـــا مـــن المنظمات ، إذ تكشف رسالة المنظمة عن الذى وجدت مـــن أجلـــه المنظمـــة

والصورة التى تحاول أن تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتى للمنظمـــة ، وتدل على منتجها الأساسى أو الأسواق التى تخدمها والحاجات الأساسية التـــى ستحاول إشباعها.

فيشير البعض إلى أن رسالة منظمات الأعمال يجـــب أن تـــشمل دراســـة وتحليل مجموعات العملاء التى تخدمهم (السن /الجنس / الدخل / الخصائص / الجغرافية/ الموقع) والمنافع التى يمكن أن تشبعها لهؤلاء العملاء (المنتجـــات / التسليم / السعر / تحقيق الآمال / ...) والتكنولوجيا التى ستساعد المنظمة فى ذلك ... وغيرها.

الأهداف Objectives :

تشير الأهداف إلى : " النتـــائج النهائيـــة التـــى تـــسعى المنظمـــات إلـــى تحقيقهـــا " The Specific results that an Organization secks ومـــع أن البعض لا يفرق بين مفهومى Objectives و Goals نجد آخـــرين يفرقـــون بينهما على أساس أن :

- **الغايات "Goals"** : تشير إلى الأهداف التى تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها ، ولهذا يشار إليهـــا Long – run- open – ended مثـــل هـــدف تعظيم الربحية Profit Maximization ولهـــذا توضـــع هـــذه الغايـــات "Goals" آخذة صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل : تحقيـــق أعظـــم وأفضل ربحية To achieve greater or better Profitability أو البقـــاء والنمو والحصص التسويقية.

- **الأهداف Objectives** : وتشير إلى تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة رسالة المنظمة إلى نواحى محددة ومجردة ويمكن قياسها ، بحيـــث تمثـــل معلمات عند تطبيق الشركة لرسالتها ، وهى تشمل بالتسلسل :

١) الحالة أو الظروف المرغوبة.
٢) وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
٣) هدف يمكن تحقيقه (موضوعى ، وقابل للتحقيق).
٤) إطار زمنى يمكن من خلاله تحقيق الهدف

وبمعنى آخر فالأهداف تحدد مـــاذا يجـــب تحقيقـــه ؟ وبواســـطة مـــن ؟ وبناء على ذلك فالأهداف قد تشمل : مستويات الربح المرغوبة ، العائد علـــى الاستثمار ، العائد على المبيعات ، معدلات النمو فـــى الأســـواق ، مـــستويات المخزون ، معدلات الإنتاج ، مستويات الجودة ... الخ.

ولزيادة الإيضاح يمكننا الاستعانة بالمثال المبين بالشكل رقم (٢/٩) لبيـــان العلاقة بين الغايات والأهداف فى شركة هدى لمنتجات الأطفال.

وخلاصة القول أن الأهداف تبنى على أساس الرسالة والغايـــات ، ويمكـــن القول أن الغايات Goals تمثل ما ترمى المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد، وهى بطبيعتها أهدافاً عامة توضع بصورة مجردة مثل هدف تعظيم الربحية أو هدف النمو السريع أو هدف الالتزام بالمسئولية الاجتماعية ، ولهذا فهى ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية ، إذ يجب أن تحددها الإدارة العليا بالمنظمة ، هـــذا فى حين أن الأهداف الفرعيـــة Objectives تمثـــل أهـــدافاً علـــى المـــستوى التخطيطى والتشغيلى وتهتم الإدارة بتحديدها لبيان أكثـــر تفـــصيلا وإيـــضاحاً للأهداف العامة ، وكمرشد للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقـــل ، مثل تحقيق ١٠%معدل نمو فى مبيعات منتج ما خلال مدة الستة شـــهور مـــن يناير وحتى يونيو ١٩٩١.

الشكل رقم (٢/٧)

العلاقة بين الرسالة والغايات والأهداف فى شركة هدى لمنتجات الأطفال

الغايات :

- **العملاء** : الحصول على منتجات ذات جودة عالية وبسعر معقول..
- **العاملون** : تقديم ظروف عمل جديدة ، ومكافآت وأجور مناسبة ....
- **المساهمون** : تعظيم العائد على حقوق الملكية من خـــلال النمـــو والبقـــاء والحصة التسويقية.

الرسالة :

- " الأطفال هم محل اهتمامنا "ولذلك نسعى لتقديم أحدث المنتجات المعروضة حتى يمكننا تحقيق المنافع المنتظرة وتحقيق سعادتهم ورؤية البسمة علـــى وجوههم مستعينين فى ذلك بالموارد البشرية الفعالة والتكنولوجيا الحديثة.

الأهداف :

- **الإدارة العليـــا** : توسيع التعامل فى مراكز البيع اليومية خلال العام المـــالى القادم ، وتطوير الألعاب الجديدة للأطفال فى أعياد المـــيلاد (رأس الـــسنة الميلادية).
- **مديرو الإدارات** : بناء وتشغيل ثلاث مراكز جديدة فى محافظـــة الدقهليـــة أولها ، والثانى بمحافظة دمياط ، والثالث بمحافظة الغربية وذلك حتى ١٥ أغسطس.
- تطوير خطين لإنتاج عرائس لعب الأطفال وتوفيرها على أرفف المتاجر أو لنوفمبر.

ثانياً : أهمية وضع الأهداف :

هناك عدة نواحى تبرز لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها :

١- **تعتبر الأهداف من أهم عناصر التخطيط** : إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمـــة إلـــى تحقيقها فتبنى عمليات التنبؤ ، وتؤسس السياسات والإجراءات والقواعد ، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.

٢- **تعتبر الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات** : أن الأغراض والأهـــداف التـــى تسعى المنظمة إلى تحقيقها تعتبر العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التى تواجهها ، كما أنها تفسر تأثر المنظمة بـــالظروف البيئيـــة المحيطة ، وبالتالى فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

٣- **تساعد الأهداف فى المستويات العليا "Goals" على وضع الأهداف فى المستويات التالية Objectives** : إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمـــة فى المستويات العليا يساعد فى وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد فى المستويات التالية.

٤- **يساهم وضع الأهداف فى تحديد مراكز المسئولية** : فالأهداف تتحقق من خلال إدارات وأقسام وأفراد محددين لكل منهم دور معين حـــسب مهـــام وظيفته ، وبالتالى يمكن تحديد مسئولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التى أنيط به تحقيقها.

٥- **تساهم الأهداف فى تفويض الـــسلطة** : إن وجـــود الأهـــداف الـــسليمة والواقعية يساعد فى التفويض السليم للسلطة ، كما يساعد فى التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

٦- **تساهم الأهداف فى بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة** : فالأهـداف تساهم فى بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه ، كما تساهم فى بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمـة ، سـواء كانت بشكل رأسى أو أفقى ، علاقات تعاون أو علاقات سلطة..

٧- **تساهم الأهداف فى وضع المعايير والمقاييس التى تستخدم فى الرقابـة** وتقييم الأداء فغالباً ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.

٨- **تساعد الأهداف فى تقييم أداء الأفراد** ، بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم فى وضع بعض سياسات الأفـراد كالترقيـة والنقـل والتـدريب والحوافز ... وغيرها.

ثالثاً : الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف :

يمكننا بيان **أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها** عند وضع الأهـداف علـى النحو التالى :

١- **القابلية للقياس الكمى** : إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القابليـة للقيـاس الكمى قدر الإمكان ، حتى يمكن التحقق من الوصول إليهـا ، وإن كانـت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كمياً ، كتحقيق الرضا الـوظيفى، والالتزام بالمسئولية الاجتماعية ... ، إلا أن ذلك يجب ألا يثنى من عـزم إدارة المنظمة على محاولة وضع بعض المقـاييس والطـرق والأسـاليب الكمية والوصفية – مع الاستعانة باستمارات الاستقصاء – التى يمكـن أن تساعد فى الوصول إلى بعض الدلائل والنتائج الدالة على تحقيق مثل هـذه الأهداف.

٢- **الوضوح والبساطة والقابلية للفهم** : يجب أن تكون الأهـــداف واضـــحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها ، ويحبذ الكثيرون أن تكـــون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.

٣- **الموضوعية والواقعية** : يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى "الذاتيـــة" أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة فتراعى الأهداف التنظيمية بالتكامـــل مع الأهداف الفردية ، وتراعى مصالح المنظمة بالتناسق مع مصلحة البيئة، وتراعى المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير ... وهكذا

٤- **الارتباط بعنصر الزمن** : يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الـــزمن ، أى ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة ، ولهذا يقال هـــدف استراتيجي ذلك الذى يتم تغطيته فى مجال زمنى واسع ، ويقـــال خطـــط طويلة الأجل (١٠ – ٥سنوات تقريباً) ، وخطط متوسطة الأجـــل (٥– ٢ سنة تقريباً) وخطط قصيرة (فى حدود سنة تقريباً) ولكل نوع مـــن هـــذه الخطط الأهداف التى يتم السعى إلى تحقيقها.

وعلى ذلك نجد أن البعض قد ربط بين فعالية المنظمة من خـــلال تحقيـــق أهدافها وبين عنصر الزمن على النحو المبين فى الشكل رقم (٣/٧) :

شكل رقم (٣/٧)

العلاقة بين فعالية المنظمة من خلال أهدافها وعنصر الزمن

المدى / الأهداف	**المدى الزمنى القصير**	**المدى الزمنى المتوسط**	**المدى الزمنى الطويل**
الأهداف ومعايير التقييم	- الإنتاج - الكفاءة - الرضا	- التكيف - النمو	البقاء

ويتضح من الشكل رقم (٣/٧) أنه يجب ربط الأهداف بعنصر الــزمن ، إذ أن الاختبار النهائى للأهداف يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة علــى تــدعيم بقائها بصفة مستمرة أم لا ؟ ولهذا فالبقاء يعتبر هدفاً فى المدى البعيد ، فى حين نجد أن الأهداف فى المدى الزمنى القصير تتمثل فى :

- **الإنتاج** : وذلك بكميات ونوعيات معينة تطلبها البيئة .
- **الكفاءة** : وتمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات .
- **الرضا** : وتمثل هدف تحقيق المنافع الذى يحصل عليها كل من العــاملين ، والعملاء والمجتمع .

وعلى المدى الزمنى المتوسط نجد أن أهداف المنظمة تتمثل فى :

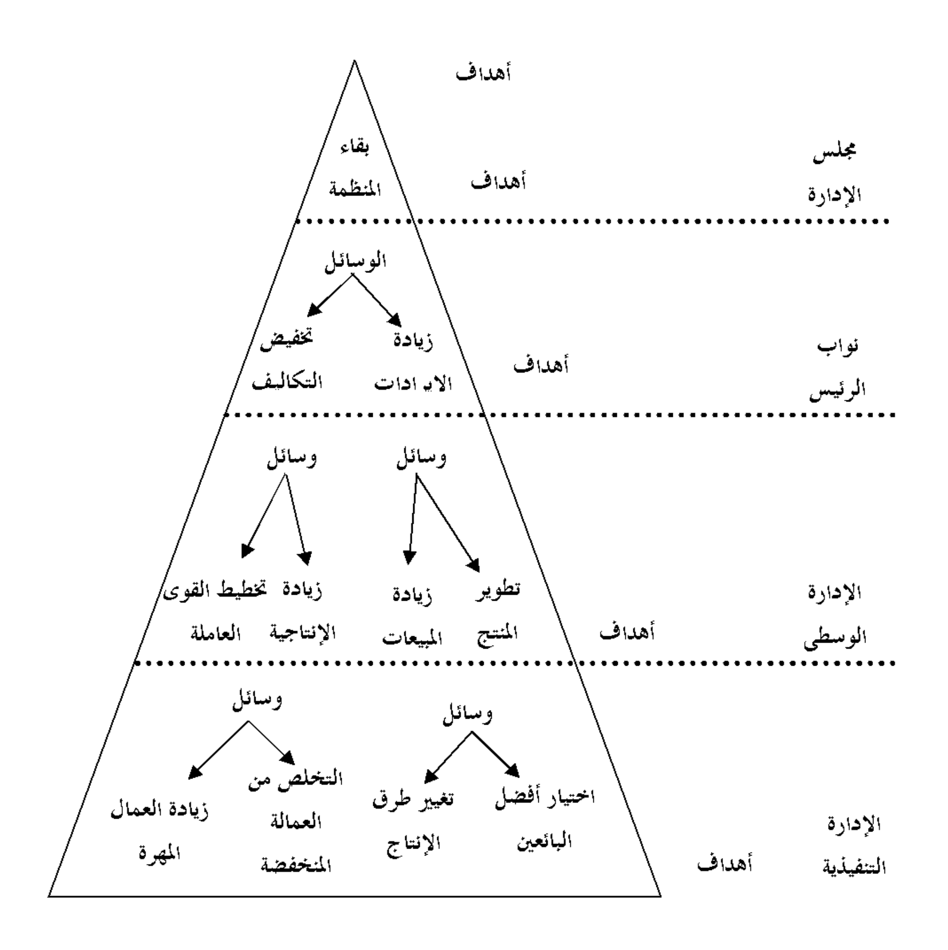
- **التكيف** : ومن خلاله تهدف المنظمة إلى التجاوب مع التغيرات التى تنــشأ داخلها وخارجها.
- **النمو** : ومن خلاله وتهدف المنظمة إلى تدعيم مركزها أولاً بأول وتدريجها بما يؤدى إلى دعم قدرتها على البقاء فى المدى البعيد .

٥- **مشاركة العاملين فى وضع الأهداف** : يفضل اشتراك من ســيتولى تنفيــذ الأهداف فى وضعها ما أمكن ذلك ، حيــث أن ذلــك ييــسر أداء المهــام والوظائف لوضوح الأهــداف وفهمها من قبل الجميع .

٦- **الانسجام والترابط بين الأهداف** : ينبغى ألا تكــون الأهــداف متعارضـــة خاصة ما بين الهدف الرئيسى والأهداف الفرعية ، بحيث تمثــل سلــسلة منسجمة معاً تقود المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدى إلى تحقيق رسالتها.

ويلاحظ من خلال الشكل رقم (٤/٧) أن الوسائل تــصبح أهــدافاً فرعيـــة للمستويات التنظيمية الأقل ، كما يلاحظ أن المستوى التنظيمى الأعلى هو الذى يتولى وضع الأهداف العامة ، فى حين تتولى المستويات التــشغيلية والعمليـــة وضع الأهداف بصورة أكثر تفصيلاً ووضوحاً مع قدر أقل مـــن عـــدم التأكــد ويجب تحقيق التنسيق والترابط بين هذه الأهداف جميعاً بما يساعد المنظمة على النمو والبقاء.

الشكل رقم (٧/٤)
سلسلة الأهداف والوسائل



رابعاً : تصنيفات الأهداف :

١ – الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية :

أ- **الأهداف الرئيسية** : تمثل تلك الأهداف التى لا تحتاج إلى التدليل علـــى سبب وجودها بل يكتفى بذكرها للتدليل عليهـــا ، وذلـــك مثـــل هـــدف " تحقيق الأرباح ".

ب- **الأهداف الفرعية** : تمثل أهدافاً ذات طبيعة وسيطة ولها أهمية كبيرة فى تسهيل تحقيق الأهداف الرئيسية ، وذلك مثل هدف " تحقيق كمية مبيعات معينة فى اليوم"

٢ – الأهداف الصريحة والأهداف الضمنية :

أ- **الأهداف الصريحة** : ومثل الأهداف المنشورة للجمهـــور مـــن خـــلال التقارير والتصريحات بما يهم الجماعات وقوة التأثير الخارجية ، كمـــا تهم الإدارة العليا فى علاقاتها بالملاك ، وذلك مثـــل هـــدف المـــسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

ب- **الأهداف الضمنية** : وتمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمـــة لإدارة العمليات داخل المنظمة بما يهم إدارة الإنتـــاج والعمليـــات التـــشغيلية والشراء والتخزين وما شابه ذلك ، مثل " العمل على تـــشغيل خمـــس مراكز إنتاجية طاقاتها ألف وحدة يومياً "

٣ – الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية :

أ- **الأهداف على مستوى الفرد** : لكل فرد مجموعة فريدة مـــن الأهـــداف المميزة والمحددة ، ويمكن الاستعانة بنمـــوذج تـــدرج الحاجـــات لـــــ " ماسلو" فى التعرف على الأهداف التى يسعى الفرد لتحقيقهـــا ، حيـــث يحدد كل فرد فى كل مستوى عدة أهداف يسعى إليها.

وقد يحدد شخصان لنفسيهما نفس الأهداف ومع ذلك يسعى أحدهما لتحقيــق تلك الأهداف بطريقة مختلفة عما اتبع من قبل الآخر.

ب- **الأهداف على المستوى التنظيمى** : هناك اختلافاً حول تصنيفات الأهداف التى يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وفى هذا الصدد نجد أن " بيتر دراكر " قد اقترح الأهداف التالية : لمنظمات الأعمال :

١- المركز التسويقى.
٢- الابتكار والتجديد.
٣- الكفاءة الإنتاجية.
٤- الموارد المالية والطبيعية.
٥- الربحية.
٦- مستويات الأداء.

على الرغم من أن بيتر دراكر قد أورد هدف الربحية فى مرحلة متــأخرة (المرتبة الخامسة) ، إلا أن هذا ليس معناه عدم أهمية الربح ، بــل أن الــربح مازال على قمة الأهداف بالنسبة لمنظمات الأعمال حيث أنه لكى يتحقق هــذا الهدف فلابد من الاهتمام بتحقيق الأهداف الأخرى ، فبــدون الــربح لا يمكــن تحقيق هدف التطوير والنمو والتجديد والتوسع والكفــاءة و.... غيرهــا مــن الأهداف. وقد يتساءل البعض لماذا هذه الأهمية الكبيرة بالربح ؟ لمــاذا هــذه السيطرة المادية ؟

وللرد على ذلك يمكن القول ، بداية ليس الغرض سيطرة مادية أو اقتصادية ما دام الربح لا يحتوى على استغلال لموارد المجتمع ولقدرات المــستهلكين ، وما دام هذا الربح يتسم بالعدالة والملاءمة ، ولكن يبقى الربح ، وتبقى أهميتــه البالغة وذلك للاعتبارات التالي :

- يمثل الوسيلة الرئيسية لتحقيق الأهداف الأخرى.
- يحمى المنظمة من المخاطر والتهديدات المحيطة بها.
- يساعد على تحقيق النمو والتوسع فى عمليات وأنشطة المنظمة.
- يساعد على إشباع طموحات وآمال المساهمين.
- يسهم فى إذكاء روح العمل والابتكار والتجديد لدى إدارة المنظمة.
- يعمل على رفع الروح المعنوية والحصول على المكاسب المادية للعاملين.
- يحفظ المنظمة هيبتها وصورتها أمام المتعاملين معها طالما لا يحتوى على استغلال لقدراتها الشرائية.
- يدعم الثقة لدى مقدمى التيسيرات والتسهيلات المختلفة للمنظمة، مثال ذلك: منشآت التأمين ، النقل ، التخزين ، البنوك ، الممـــولين ، المـــوردين ، ... وغيرهم.
- يساعد فى ممارسة المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه مختلــف أطـــراف المجتمع.

أبعاد التخطيط وعناصره :

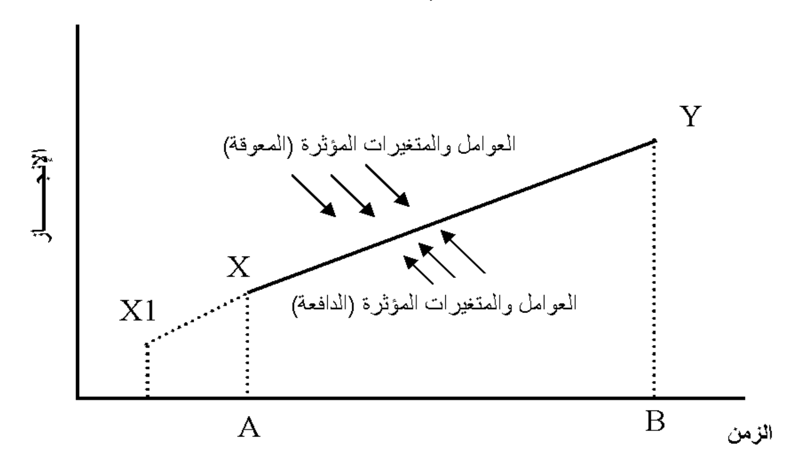
التخطيط هو المدخل الرشيد لتحقيق الأهداف :

كما يتضح من الخطوات المنهجية للعملية التخطيطية نجد أن التخطيط هـــو المدخل العملى والرشيد لتحقيق الأهداف

ويمكننا بيان عملية التخطيط كما هو مبين بالشكل رقم (٥/٧)

شكل رقم (٧/٥)

علاقة الزمن بالإنجاز من خلال عملية التخطيط



إن التقدم فى الإنجاز كما هو مبين على المحور الرأسى يعنى تحقق مبيعات أكثر ، تحقيق أرباح أكثر ، تخفيض التكاليف ، وغيرها من نقاط القوة المثيلة ، فى حين يتضح على المحور الأفقى عنصر الزمن ، وتشير النقطة (X) إلى أين نحن الآن (بداية التخطيط) فى حين تشير النقطة (Y) إلى أين نريد أن نصل فى المستقبل (نهاية فترة التخطيط) ، وإذا نحن فى " X " ونريد أن نصل إلى "Y ".

وقد لا نملك كافة البيانات المطلوبة أو نتحكم فيها ، ولكننا سنبدأ الخطة على أى حال ، ولذا قد نحتاج إلى الفترة من (X1) إلى X لتدعيم الموقف واستكمال النقص فى أى من البيانات أو الموارد.

وإذا كانت ظروف المستقبل تحت السيطرة تميل إلى حالات التأكد التـــام ، فإن اتجاهنا مع الخط XY سيكون ميسراً وطبيعياً ، ولكن واقع الأمر يفــرض

عدداً كبيراً من العوامل والمتغيرات تؤثر فى اندفاعنا نحو تحقيــق الأهــداف ، وتمثل تلك العوامل والمتغيرات أسس وافتراضات لابد منهــا لإجــراء عمليــة التخطيط.

ولأننا لا نستطيع أن نتوقع كل شيء ولا يمكننا السيطرة على جميع العوامل فإننا نجتهد للسير على المسار من (X) إلى (Y) فى ضوء أسس وافتراضات عديدة ومؤثرة على عملية التخطيط.

وكلما كانت الفترة شاسعة ما بين (A) ، (B) زمنيــاً كلمــا كــان مــن الصعب وضع الأهداف الواضحة والمحددة وبالتالى تحتاج العملية التخطيطيــة فى جميع أبعادها إلى مجهود مضاعف.

وفى معظم الأحوال تطرح التساؤلات التالية :

- هل تعد الخطة لفترة قصيرة المدى أم لفترة طويلة المدى
- كيف سيتم التنسيق بين الخطة قصيرة المدى والخطة طويلة المدى ؟

والإجابة على تلك التساؤلات تقدم لنا آفاق متعددة فيمــا يتعلــق بالعمليــة التخطيطية ... فقط يتم التخطيط لأسبوع قادم فيأخذ الشكل الدقيق والتفــصيلى أيضاً ، وفى حالات أخرى كثيرة يتم التخطيط لعدد من السنوات فيتطلب قــدراً من الجهد والفكر ، وفى كل الأحوال تختلف العوامــل المــؤثرة حتــى لــنفس المنظمة ولنفس الفترة مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط كمدخل رشــيد لتحقيق الأهداف أياً كانت الفترة وأياً كانت طبيعة المنظمة.

أنواع التخطيط :

يمكن تقسيم الخطط إلى عدة أنواع تبعاً لأسس ومعايير متباينة وذلك علـــى النحو التالى :

التقسيم تبعاً لمدى شمول التخطيط :

تنقسم الخطط لمدى الشمول إلى الأنواع التالية :

١- **الخطط القومية** : وتمثل تلك الخطط التى تضعها الدولة لــسنة أو لعــدة سنوات قادمة ، وعادة تمر بعدة مراحل ويشارك فيها هيئات ومؤســسات ووزارات الدولة وتعتمدها الجهات التشريعية فيها وتشتمل علـــى جميــع القطاعات والمجالات وتصبو إلى تحقيق المصلحة العامة.

٢- **خطط الأعمال** : وتشير إلى الخطط التى تضعها منظمات الأعمال ســواء طويلة المدى أو قصيرة المدى ، وتهتم بالنشاط فى المنظمات القائمـــة أو المشروعات الجديدة ، كذلك فقد تلك الخطط على مستوى المنظمة ككل أو على أساس وظيفى أو جغرافى.

تقسيم الخطط تبعاً للمدى الزمنى :

تختلف المدة الزمنية التى توضح الخطة لتغطيتها تبعاً لاخــتلاف ظــروف المنظمة والعوامل البيئية التى يتم دراستها داخلياً وخارجياً ، هذا إلـــى جانـــب الأهداف المراد تحقيقها ، ومدى القدرة على التنبؤ الدقيق بالظروف المستقبلية، ومع ذلك يمكن بصورة عامة تقسيم الخطط وفقاً للبعد الزمنى إلى عدة أنـــواع كما يلى :

١- **الخطط طويلة الأجل** : وتستغرق عادة ما بين خمس إلى عشر سنوات أو أكثر وقد يطلق عليه البعض التخطيط الاستراتيجى ، وتسعى إلى تحقيق

الغايات الرئيسية للتنظيم وتشترك فى وضعها الإدارة العليـــا ، ويتطلـــب وضعها جهداً ووقتاً كبيراً كما تتطلب فكراً متعمقاً ودراســـات تحليليـــة ، وذلك بالإضافة إلى الإمكانات والموارد الضخمة الضرورية لتحقيقها.

٢- **الخطة متوسطة المدى** : وتتراوح مدتها ما بين سنتين أو ثلاثة إلى خمـــس سنوات ويجب الاهتمام بها لأنه تربط بين الخطط طويلة المدى والخطط القصيرة ، وقد تكون شاملة لكل أنشطة المنظمة أو تتعلق بإحدى وظائفها كالخطط التسويقية التى تهتم بدخول الأسواق الجديدة أو تخطيط وتصميم المنتجات الجديدة ... وهكذا.

٣- **الخطة قصيرة المدى** : وتتراوح مدتها من سنة إلى أقل منها ، وتتميز تلك الخطط بالقدرة على التنبؤ الدقيق بمجريات الأحـــداث خلالهـــا بـــصورة أفضل عما سبق من خطط ، وتتطلب إمكانيات وقدرات أقل ، ولهذا فهى غالباً أكثر دقة ونتائجها أكثر واقعية وتتم التغييرات فى عناصـــرها فـــى أضيق الحدود.

تقسيم الخطط وفقاً لمدى تكرارها :

تنقسم الخطط لمدى تكرارها إلى نوعين أساسين كما يلى :

١- **خطة مستمرة** : وتشير إلى الخطة التى توضح ويستمر العمل بهـــا مـــدة طويلة نسبياً وتحدد لها الأهداف والغايات وتصاغ السياسات وإجـــراءات العمل والنشاط ، وتؤسس القواعد والبرامج بشكل مستقر إلى حد كبير.

٢- **خطة مؤقتة** : وتوضع هذه الخطط لإنجاز مهمة محددة فى فترة زمنيـــة معينة نتيجة حدوث أمر ما فى أحد المجالات والأنشطة المتخصصة فـــى المنشأة مثال ذلك وضع خطة نصف سنوية لمواجهة نقص المواد الخـــام ودراسة موقف الموردين.

تقسيم الخطط من حيث المركزية :

تنقسم الخطط من حيث المركزية إلى نوعين أساسين بمراعاة أن المركزية عملية نسبية يختلف تطبيقها حسب الظروف.

١- **خطة مركزية** : وهى الخطة التى توضع على مـــستوى الإدارة العلـــي للمنظمة التى تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات ، وتقوم كل إدارة أو وحدة فى المنظمة بتنفيذ تلك الأهداف فى ضوء الخطة العامة للمنظمة.

٢- **خطة لامركزية** : وهى خطة كل إدارة أو و حدة تمثل قـــسماً أو فرعـــاً يتبع المنظمة وبطبيعة الحال تشتق الخطة الفرعية من الخطة المركزية.

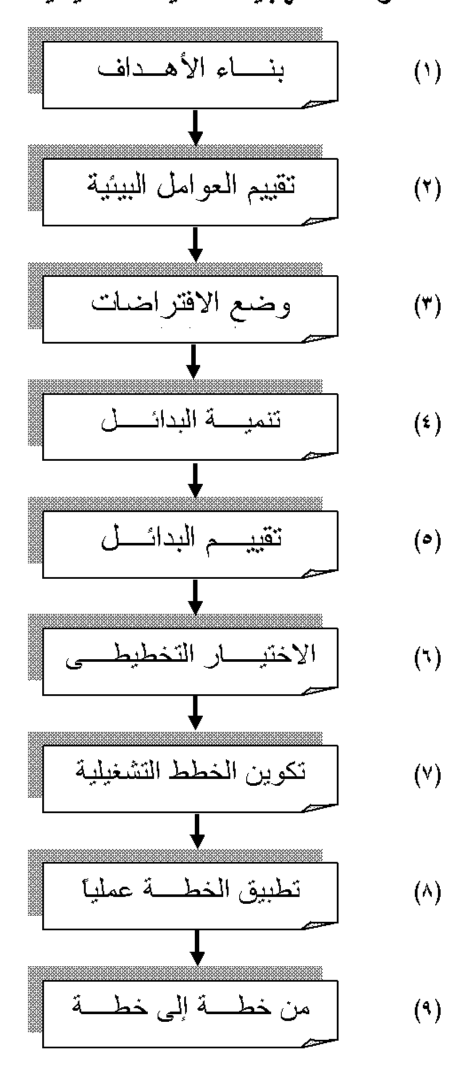
الخطوات المنهجية للعملية التخطيطية :

تختلف الخطوات التى يمكن إتباعها لإعداد الخطة من كاتب إلى آخر ، ومع ذلك نلاحظ أنها جميعاً تبدأ ببناء الأهداف والاتفاق عليها وتنتهى بتطبيق الخطة وربطها بما قبلها من خطط وتمهيدها للخطط التى ستطبق بعدها.

ويمكننا عرض الخطوات التى يمكن إتباعها عند إعداد العملية التخطيطيـــة على النحو المبين فى الشكل رقم (٦/٧)

شكل رقم (٦/٧)

الخطوات المنهجية للعملية التخطيطية



وفيما يلى نلقى الضوء على كل خطوة منها باختصار.

١ – بناء الأهداف Establish Objectives :

يجب أولاً تحديد الأهداف التى من أجل تحقيقها يتم إعداد الخطة ، ويلاحظ أن الخطط طويلة الأجل ومتوسطة الأجل تتطلب أهدافاً على المـــدى الطويـــل يضعها المديرون بالإدارة العليا على المستوى الاســـتراتيجى ، تـــشتق منهـــا وترتبط بها الأهداف على المدى القصير التـــى يتـــولى وضـــعها المـــديرون بالإدارات التنفيذية على المستوى التكتيكى ، ولقد سبق أن تعرضـــنا تفـــصيلاً لأنواع الأهداف وخصائصها ومميزاتها.

٢ – تقييم العوامل البيئية Evaluate Environmental Factors :

إن الأهداف لا يتم تحديدها بصورة مجردة ، وإنما يجب أن يأخذ المديرين فى اعتبارهم نتائج تقييم العوامل البيئية الداخلية والخارجية وتضمن هذه الخطوة النقاط التالية :

- **دراسة عوامل البيئة الخارجية** : والتى تتضمن عناصر عديدة من أهمهـــا العوامل الاقتصادية ، والعوامل الثقافية والاجتماعية ،و العوامل الـــسياسية والتشريعية والعوامل التكنولوجية ، حيث يتم وصف كل حالة وكـــل عـــالم وكل قطاع وماذا سيحدث له أو فيه مستقبلاً حتى يمكـــن تحديـــد الفـــرص المتاحة والقيود أو التهديدات السائدة. هذا كما يجب تحليل بيئة المنافسة فى الصناعة التى تمارس المنظمة عملياتها من خلالها ، وذلك للتعرف علـــى طبيعة المنافسة ونوعها ، وما هى المنظمات الرائدة والتابعة فـــى الـــسوق محل التعامل.

- **دراسة عوامل البيئة الداخلية** : وفى هذا المجال يجب تحليل عدة عناصـــر أهمها : الموارد البشرية المتاحة للمنظمة – الموارد الماديـــة والماليـــة – المنتجات ومتطلبات تسويقها – الموقـــع الخـــاص بالمنظمـــة وفروعهـــا ومصانعها وأقسامها وكل ما يرتبط بالظروف الفنية والإنتاجيـــة – الأدوات والتسهيلات – الصورة الذهنية وسمعة المنظمة ، ويسهم كل ذلك فى تحديد نقاط القوة التى تتميز بها المنظمة ونقاط الضعف التـــى يجـــب معالجتهـــا والتصدى لها.

والخلاصة أن المنظمة يجب عليها دراســـة النـــواحى البيئيـــة الخارجيـــة والداخلية بكل دقة ، فالخطة تتعامل مع المستقبل ، وأى قـــرار ســـيتم اتخـــاذه سيكون قراراً فعالاً بقدر ما تكون تلك الدراسات والتنبؤات دقيقة فيمـــا يتعلـــق بآثارها المستقبلية.

٣- وضع الافتراضات التخطيطية Articulate Assumptions

بناء على الخطوتين السابقتين تقوم المنظمة بتنمية وتطوير ووضع مقدمات premises وافتراضات Assumptions رئيسية عن المستقبل تمثل مرتكزات الخطة ، ومن بينها :

- إعادة تنظيم المستوى الذى ستكون عليه المنظمة مستقبلاً.
- تحليل البيئة التنافسية خلال فترة زمنية معينة مستقبلاً فى ضـــوء التنظـــيم السابق.
- تحديد الاتجاهات التسويقية للوصول إلى المستوى التنظيمى المطلوب.
- الأرباح التى تأمل المنظمة تحقيقها.
- التكنولوجيا المنتظر استخدامها والاعتماد عليها.
- وضع المنظمة بين المنظمات الأخرى (الإدارة التابعة)

إن المديرين فى هذه الخطوة يرتكزون على تحديــد مختلــف الاحتمـــالات والظروف التى قد تواجههم مستقبلا خـــلال دورة التخطـــيط التـــى يهتمـــون بإعدادهما ، ويتم ذلك من خلال دراسة الاتجاهات المؤثرة والتى يمكن اكتشافها من خلال طرح التساؤل التالى : ماذا لو ؟ What if وبإحالة هذا التساؤل فـــى مختلف المجالات يمكن للمديرين أن يحددوا مقدمات وافتراضات التخطيط.

٤ – تنمية البدائل Develop Alternatives

عادة ما تتمخض عملية التخطيط الناجحة عن توليد وتنمية عدداً من البدائل المتاحة أمام المديرين ، ومع تعدد هذه البدائل إلا أنها تؤدى إلى تحقيـــق نفـــس النتائج والأهداف. وتتمثل المهمة الإدارية هنا فى الاختيار بين تلك البـــدائل ، وعلى سبيل المثال إذا كان هدف المنظمة هو زيادة الأرباح فإنها ستجد أمامهـــا عدة بدائل للاختيار : أحد هذه البدائل أن تعمل على زيـــادة مبيعاتهـــا ويمكـــن تحقيق ذلك من خلال قرارات التسعير أو الترويج أو تغيير وتنمية قوة العمـــل البيعية أو تغيير نظم التوزيع ، وبديل آخر لزيادة الأرباح يتمثـــل فـــى تقليـــل التكاليف من خلال تخفيض قوة العمل أو الاعتماد على مواد أخرى فى عمليـــة الإنتاج.

٥ – تقييم البدائل Evaluate Alternatives

غالباً ما يقدم المديرين عدداً من البدائل فى محاولة للوصول إلى أفـــضلها ، وفى هذا الصدد فإنه يجب تحديد المعايير والمقاييس التى يتم من خلالها تقيـــيم البدائل وتحديد أوزان لكل معيار بحيث يتم التوصل لمزايا وعيوب كل بديل.

إن البديل المقترح والقابل للتطبيق يجب أن يتوفر به عدة خصائص ومعايير من أهمها :

- أن يكون عملياً Feasible
- أن يكون واقعياً Realistic
- أن يكون كفء Sufficient

فالبديل الذى يتسم بالعملية يجب أن يكون ممكناً وليس هذا فحسب بـــل أن فرصة نجاحه فى التطبيق ملائمة أيضاً ، وحتى يتميز البديل بالواقعية فيجب أن يكون مرضياً لجميع الفئات وعادلاً وواقعياً فيراعى القوانين وفى نفس الوقــت يعمل وفق التوقعات ويتكيف مع حاجات مختلف الأطراف التـــى وضـــع مـــن أجلها. أما أن يتصف البديل بالكفاءة فهذا معناه أن بتطبيقه سيتم حسن اســـتثمار والاستفادة من الموارد وستتبع أفضل الطرق للوصول إلى أحسن المخرجـــات من خلال المدخلات المتاحة ، بما يحقق الأهداف المرغوبة والسابق تحديـــدها والاتفاق عليها.

٦- الاختيار التخطيطى Planning Choice

عقب عمليتى تنمية البدائل وتقييمها يصبح الطريق ممهداً لانتقـــاء البـــديل التخطيطى الأفضل بمراعاة المعايير والمقاييس المحددة ، ولاشك أن لكل خطة مزاياها وعيوبها ، وهنا يقرر المسئولين اختيار الخطط التى يكـــون مزاياهـــا أفضل من عيوبها ، وتسهم فى اقتناص الفرص البيئية المتاحة وذلك بمراعـــاة نقاط القوة والضعف التى تتميز بها المنظمة ، إن الاختيار التخطيطـــى يعنـــى اتخاذ القرار بالخطة المختارة وبالتالى تحديد السلطات والمـــسئوليات المناطـــة بالأفراد وإعلامهم بذلك ، مع تحرى الدقة فى تحدي الأزمنة الخاصـــة بالتنفيـــذ والبدء والانتهاء من كل نشاط أو خطة فرعية.

٧- تكوين الخطط التشغيلية :

عادة ما تشمل الخطة الرئيسية على عدة خطط فرعية تشتق مـــن الخطـــة وتبنى على أساسها ، وتمثل تلك الخطط أعمالاً وأنشطة يجب القيام بها بصورة متكاملة لتحقق كل منها هدفاً فرعياً من الأهداف الكلية للخطة فالخطـــة التـــى تضعها المنظمة لبيان كيفية إتمام الأنشطة والأعمال بإدارة التسويق نجد أنهـــا تشتمل على عدة خطط فرعية تعد بشكل تشغيلى يبين تفصيلات أداء الأعمـــال من حيث الموارد البشرية والمالية ، والوقت والتكاليف والمواد ... وغيرهـــا ، فتظهر الخطة الإعلانية على حدة ، وكذلك خطة تصميم المنتجـــات ، وخطـــة منافذ التوزيع ، وخطة التعبئة والتغليف وخطة تنشيط المبيعات ... ويجـــب أن تتحرى الإدارة عملية التكامل بين تلك الخطط.

وهكذا يتضح أن الخطط التشغيلية تشتمل على تفصيلات الإنجاز المنتظـــرة والتى يتمثل أهمها فيما يلى :

- تحديد من سيقوم بالأعمال ويعكس ذلك المسئوليات والواجبات
- تحديد متى سيتم التنفيذ ويعكس هذا المدى الزمنى للتنفيذ
- تحددي كم تتكلف عمليات التنفيذ ويعكس ذلك الإمكانات المالية المطلوبة.
- تحديد إجراءات التنفيذ والرقابة ويتطلب هذا بيان نظم التشغيل والرقابة.
- ولهذا تركز الخطة التشغيلية على :
- الأفراد – الإمكانات – الإجراءات – الزمن

٨- تطبيق الخطة عملياً

فى هذه الخطوة يتم التطبيق العملى للخطة ، حيث يبدأ الأفراد كل فـــى أداء مهام عمله ، وتوزع الموارد على الإدارات والأقسام بحسب المخطط لها ، وتبدأ

العمليات الإدارية والرقابة ، وتمتزج الموارد المالية والمادية والبشرية معاً لتكون منتجات المنظمة.

٩- من خطة إلى خطة Plan to Plan

إن التغيرات التى تحدث فى البيئة ، بالإضافة إلى تلك التى تحدث فى المنظمة قد تؤدى إلى فشل عملية التخطيط ، ولهذا نلاحظ أن الخطط طويلة المدى غالباً ما يتم تعديلها لتتكيف وتواكب التأثيرات البيئية ، أما الخطط قصيرة الأجل فيتم التغيير فيها فى أقل الحدود. وبناء على ذلك يجب دائماً أن تعد الخطط البديلة لتطبيقها أو الاستعانة ببعض منها عند الحاجة إلى ذلك ، هذا بالإضافة إلى ضرورة مراعاة تواصل وترابط الخطط ، فليست هناك خطة مقطوعة الأوصال لا قبلها ولا بعدها.

عناصر التخطيط :

السياسات Policies :

السياسة هى خطة ذات استخدام دائم تقدم إطار عاماً من أجل عملية اتخاذ القرارات ، وتتعلق السياسات بالعديد من الموضوعات الخاصة بالتنظيم فالهدف من السياسة هو تقديم الخطوط العريضة للسلوك لضمان الاتساق والاستقرار فى هذا السلوك بمرور الوقت.

وبهذا يمكن تعريف السياسة بأنها : مجموعة المبادئ والقواعد العامة التى سبق تحديدها بحيث ترشد وتوجه سلوك وتصرف الأفراد وتضبط تفكيرهم وتسهم فى صنع واتخاذ القرارات فى التنظيم أو فى أحد وحداته.

وتعد السياسات أحد الدعامات الأساسية للتخطيط حيث تحدد الحدود وتبـــين الاتجاهات العامة ، ويمكن تقسيم السياسات وفقاً لأسس مختلفة نتناول منها :

١ – تقسيم السياسات حسب المستويات التنظيمية

- **السياسات الأساسية** : تستخدم بواسطة الإدارة العليـــا ، وتمثـــل الأســـاس لجميع سياسات المنظمة ، وتتسم بالعمومية والـــشمول والمرونـــة لتتقبـــل التغيرات المستقبلية ، ومنها سياسات التعامل فى الأسواق المحلية والأجنبية مثلاً .
- **السياسات العليا** : تستخدم بواسطة أعضاء الإدارة الوسطى تضعها الإدارة العليا لتسترشد بها الإدارة الوسطى عند التنفيذ ، وتكون أكثر تفصيلاً مـــن السياسات الأساسية ويمكن تطبيقها على قطاعات معينة مثال التعامل فـــى أسواق محلية معينة أو موردين بذاتهم ...
- **السياسات التشغيلية** : تستخدم بواسطة رؤساء الأقسام والمشرفين ، وتطبق على الأنشطة التشغيلية اليومية كالإنتاج والبيع والشراء والتخزين والتمويل وهى تشتق من السياسات العليا ، وتكون أكثر تحديـــداً ممـــا ســـبقها مـــن سياسات مثال ذلك تحديد الكمية التى يجب شراءها فى المرة الواحدة مـــن السوق المحلى.

٢ – تقسيم السياسات بحسب المجالات الوظيفية :

- **سياسات التسويق** : وتشتمل هذه السياسات على المبادئ والقواعـــد التـــى تحكم تخطيط المنتجات من حيث أنواعها وأشكالها وتمييزها وتغليفهـــا ...، وكذلك تسعير المنتجات واختيار وسائل الترويج المناسبة لها ، بالإضافة إلى تحديد منافذ التوزيع المناسبة لها.

- **سياسة الإنتاج** : تشتمل سياسات الإنتاج على كل ما يحكم عمليات التصنيع والتحويل والعمليات الفنية وذلك لبيان مدى استمرارية الإنتـــاج والكميـــات التى يجب إنتاجها فى كل مرة وتحديد العناصر التى يتم شراءها وتلك التى يتم تصنيعها وسياسات المخزون وموقع تـــسهيلات الإنتـــاج ، والمعـــدات والآلات التى يمكن الاستعانة بها.
- **السياسات المالية** : وتحتوى على العديد من السياسات التى تتعلق بمصادر الأموال واستخداماتها ، وسياسات توزيـــع الأربـــاح ، والإهـــلاك ونـــسبة الاعتماد على التمويل الخارجى والنسب المالية عنـــد إجـــراء التحلـــيلات المالية ... وغيرها.
- **سياسات الموارد البشرية** : وتحتوى على العديد مـــن سياســـات الأفـــراد المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين ، والتدريب والتنميـــة ، والأجـــور والحوافز ، والمسار الوظيفى ، وتقييم الأداء ، والتقاعد.

وحتى تؤدى السياسات وظيفتها على نحو صحيح يجب أن تتـــسم بـــبعض الخصائص وأن يتوافر فيها عدة شروط ، لهذا يمكن القول أن أهم خـــصائص السياسات :

١- أن تعكس الأهداف والخطط وظيفتها التى حددتها المنظمة لتحقيقها فـــى المستقبل.

٢- التوازن بين الثبات والمرونة بحيث تتسم بالاستقرار وتستوعب التغييرات البيئية التى قد تحدث.

٣- الواقعية وإمكانية التطبيق العملى ، فليس من المعقول أن تصاغ سياسات تتسم بالطموح والآمال والتفاؤل العالى دون إمكانية تطبيقها.

٤- سهولة الفهم لمن يهمهم أمرها ولذا يجب تقديمها وتفسيرها لمن يطبقهـــا ويستفيد منها حتى يمكن استخدامها فى صورة صحيحة.
٥- الشمول والاكتمال ، يجب أن تتـــسم الـــسياسة بالـــشمول لموضـــوعها والسيطرة على أبعاده بحيث تكتمل الصورة عند القيـــام بجميـــع أركـــان النشاط أو العمل.
٦- إمكانية الرقابة على السياسات ومراحل تنفيذها ومدى نجاحها فى تحقيق الغرض منها ، وتأثرها بالمتغيرات الحديثة وإمكانية تحديثها وتطويرها.
٧- تمييز السياسات عن الإجراءات والقواعد لأهمية ذلك التخطـــيط الجيـــد والتفويض الصحيح للسلطة وإنجاز الأعمال بالدقة المنشودة.

الإجراءات : Procedures

الإجراءات هى الخطط التى تعد لتنفيذ الأنشطة المستقبلية إذ تمثل الطريقـــة التى يتم إنجاز الأعمال من خلالها ، إنها مرشد ودليل لتطبيق الأنشطة أكثر من كونها منهج للتفكير حيث تمثل تفصيلاً للأحداث وتسلـــسلها وبيانـــاً للأنـــشطة الواجب إتمامها لتحقيق هدف معين ، كما تتميز ببيان التتابع الزمنى للأعمـــال المطلوبة.

وتختلف السياسات عن الإجراءات فى أن الأولى تمثل مرشداً للتفكير عنـــد اتخاذ القرارات أما الإجراءات فإنها تحدد الخطوات التفصيلية للطريقة التى نفذ بها الأعمال.

وترتبط الإجراءات بكل المستويات التنظيمية وبكل القطاعات والوظـــائف والأنشطة ولكل منها إجراءاته الخاصة به بما يمكنه من تحقق أهدافه ، وكما هو الحال بالنسبة لأنواع الخطط الأخرى فإن الإجراءات تتسم بالتسلسل من ناحية الأهمية فهناك فى المستويات العليا الإجراءات المتعلقة بالمنظمة ككل ، أما فى

المستويات الوسطى فنجد الإجراءات الخاصة بالإدارات والوظائف الجوهريـــة كالتسويق والتمويل ... ثم تأتى الإجراءات الخاصة بالأقسام والوحدات الصغيرة لتبين كيفية إتمام الأنشطة التشغيلية.

وفى ضوء ما سبق يمكن القول أن أهم خصائص الإجراءات الفعالة :

- بيان مجموعة الأفعال اللازمة لتحقيق هدف معين بصورة محددة ومفهومه.
- التطبيق الثابت والمنسق الذى يضمن إجراءات تنفيذ قياسية قدر الإمكان.
- بيان الحدود الزمنية لكل خطوة من خطوات الإجراءات لـــضمان تحقيـــق النتائج المرغوبة.
- المساهمة فى اتخاذ القرارات بدقة وسرعة لعدم الحاجة إلى جهد أو وقـــت للتفكير.
- ينبغى تحليل الإجراءات لمنع التداخل والازدواج والتعارض فيما بينها.
- مواكبة التغيرات التى قد تحدث فى البيئـــة المحيطـــة ومـــسايرة ظـــروف التشغيل.
- قابليتها للتبسيط والتطوير للنهوض بمستويات الأداء باستمرار.

القواعد : Rules

إن القاعدة خطة دائمة الاستخدام ، تتطلب نشاطاً محدداً دون تغيير ، وعادة ما يكون لها هدف محدد ، وتكتب القاعدة لضمان طريقة معينة من التـــصرف فى موقف معين. تستلزم القاعدة القيام بعمل معين ونهائى أو عدم القيـــام بـــه ، ومن ثم فهى ترتبط بالإجراء من حيث كونها مرشداً للعمـــل ولكنهـــا تعكـــس الإجراء لا تحدد أى تتابع زمنى. ويمكن أن يتطور الإجراء ليصبح قاعدة عندما تصبح سلسلة متعاقبة من الأنشطة أمر رسمى ، إن تعليمات الأمـــن والـــسلامة

التى تسبق رحلات الطيران تقع ضمن هذا النوع من القواعــد حيــث تــصبح شرعية بفعل القانون فهذا الإجراء يعد مطلباً هاماً لضمان سلامة الركاب.

وقد تعتبر القواعد بمثابة قيود إذ تمنع من القيام بعمل شيء ما قد يكون فيه خطر مثال ذلك :

- قواعد منع التدخين فى الأماكن المغلقة ولمناطق الضيقة.
- قواعد تحديد السرعة.
- قواعد وضوابط الأمان التى تتطلب من العمال ارتداء الخوز فى المنــاطق الخطرة.

إن مثل هذه القواعد تترك مساحة قليلة من حرية التــصرف أو الاختيــار. فأنت إما أن تتوقف عندما تكون إشارة المرور حمراء أو لا تتوقف ولكنــك لا تستطيع أن تتوقف لفترة قصيرة فقط.

البرامج Programs :

البرنامج خطة وحيدة الاستخدام يشتمل على أنشطة متعددة يــتم تنظيمهــا لتحقيق هدف واحد. فعلى سبيل المثــال تــدريب العــاملين بــإدارة التــسويق والمبيعات يحتاج إلى برنامج زمنى قدره أسبوعين ومخصصات مالية قــدرها ٥٠٠٠٠ جنيه ، وتجرى الجهود على أن يتم الانتهاء من أنشطة البرنامج تعــد أسبوعين من بدايته ويشتمل جدول الأعمال علــى الأنــشطة والمحاضــرات التدريبية اليومية والأجهزة المطلوبة وإعــداد الأمــاكن اللازمــة ، واســتقبال المديرين والمشاركين وتسكينهم بأحد الفنادق ومتابعة نشاط البرنامج يومياً حتى ينتهى.

والبرامج لها **سمات خاصة** عديدة من بينها :

- أن البرامج تعد خليطاً من السياسات والإجراءات والقواعد.
- أن البرامج لها بدايات واضحة ونهايات محددة.
- يجب أن تكتب البرامج وتقدم للمسئولين عنها ليلتزموا بها.
- قد يستلزم البرنامج الرئيسى إعداد العديد من البرامج المشتقة.
- رغم أننا قد ذكرنا أن البرنامج عبارة عن خطة وحيـــدة الاســـتخدام إلا أن بعض الأنواع من البرامج يتم تصميمها لتتكرر باستمرار ، فعلـــى ســـبيل المثال تضع الجامعات برامج أكاديمية للطلاب ويتم تكرارها للآلاف مـــنهم بعد ذلك ، فكل طالب يدرس مجموعة من المناهج وينتهى إلـــى الحـــصول على الدرجة العلمية الأكاديمية بمعنى أن كل طالب يكمل برنامج دراســـى مرة واحدة وفى هذه الحالة فإن البرنامج يكون خطة وحيـــدة الاســـتخدام ، وعندما يتم تكرار هذا البرنامج على العديد من الطلبة بعد ذلك يصبح خطة متكررة الاستخدام.

الميزانيات التقديرية (الموازنات التخطيطية) Budgets

تمثل الميزانية التقديرية الترجمة الرقمية للأنشطة والأهداف السابقة ، فتعبر عن الخطة تعبيراً كمياً فى شكل أرقام قد تكون مبالغ مالية أو ساعات تحمل أو وحدات إنتاج أو كميات من المواد الخام ، أو عـــدداً مـــن المـــوارد البـــشرية المخصصة لنشاط معين. إن الميزانية عبارة عن بيانات واضحة مـــن النتـــائج المتوقعة إنها بمثابة توقعات الإدارة المستقبلى فى شكل رقمى.

تستخدم الميزانية التقديرية كأداة رقابية أيضاً بجانب كونهـــا أحـــد الأدوات التخطيطية ، إذ تتم عمليات المتابعة والمراجعة بناء على المعـــايير التـــى لـــم تحديدها فى الميزانية.

ومن أمثلة الميزانيات التى يمكن للمنظمات استخدامها :

- الميزانية النقدية التقديرية.
- الميزانية التقديرية للمبيعات.
- الميزانية التقديرية للمشتريات.
- الميزانية التقديرية للإنتاج.
- الميزانية التقديرية للموارد البشرية.
- الميزانية التقديرية الرأسمالية.
- الميزانية التقديرية للمخزون
- قائمة الأرباح والخسائر التقديرية.

والميزانية التقديرية قد تغطى كل أوجه النشاط بالمنظمة أو تخـــتص بأحـــد الأنشطة وهى عادة ما تهتم بفترة زمنية معينة عادة سنة ثم تقسم إلى فترات أقل ربع سنوى أو شهرى وقد تكون أكثر تفصيلاً لأسبوع أو يوم.

سمات التخطيط الفعال :

يتميز التخطيط الفعال بعدة سمات وخصائص يجب توافرها حتى يكون قادر على تحقيق التوقعات المختلفة ، ومن أهم تلك السمات :

١- يوجد أهداف تدور حولها كل الأعمـــال بحيـــث تتميـــز هـــذه الأهـــداف بالخصائص التالية :

- أن تكون الأهداف محددة Specific
- القابلية للقياس Measurable
- الاتفاق عليها Agreedupon
- أن تكون معقولة Reasonable
- الإطار الزمنى المحدد Time Bounded

وبهذا يتضح أن خصائص الأهداف قد لخصها الـــبعض فـــى المـــصطلح التالى SMART

٢- الوضوح والفهم والبساطة حتى يمكن استيعابها. من قبل المنفذين والـــسير على هداها دون تعقد.

٣- التسلسل المنطقى والترتيب الموضوعى لأنشطة ومهام التخطيط بمراعاة الأولويات ودرجة الأهمية.

٤- تحديد الواجبات والمسئوليات المنوطة بالوحدات والأفراد داخل التنظيم بحيث يتم بيان الجهات المسئولة عند تنفيذها جزيئات الخطط

٥- القابلية للتطبيق ، يجب أن تكون الخطة واقعية وقابلة للتطبيق بحيــث تلاءم الظروف المحيطة والعوامل المؤثرة وتستبعد الدرجات العالية من التفاؤل أو التشاؤم.

٦- الدقة والتحديد الواضح للبيانات والمعلومات ومدلولاتها خاصة تلك التى يعتمد عليها فى التنبؤ بحيث تكون البيانات صــحيحة وكافيــة وتتــسم بالحداثة والشمول مع مراعاة إمكانية تعتبر العوامل المؤثرة المستقبلية،

٧- المرونة ، يجب أن تتسم عملية التخطيط بالقابلية للتعديل والتطوير وفق ظروف التطبيق فى حدود معينة ، فالمرونة لا تعنى التغير أو التعــديل

الكامل وإنما تدل المرونة على إمكانية تعديل بعض العناصر أو الأنشطة والأعمال فى ظل إطار محدد.

٨- المشاركة فى التخطيط ، يفضل أن يشارك المرؤوسين فى وضع الخطة من خلال التعرف على آرائهم ومقترحاتهم. بغية تحقيق التكامـــل بـــين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ وضمان تفاعل وانتماء المرؤوسين لتلك الخطة.

٩- توقع المشكلات والعقبات والأمور الأساسية التى تمثل مخاطر أو أزمات ممكنة التحقق مستقبلاً والاستعداد لمواجهتها وعلاجها أو التعامل معهـــا بما لا يؤثر على سير العملية التخطيطية.

١٠- ضرورة توفير التغذية المرتدة بالمعلومات عن سير الخطة والتعـــرف على ردود الفعل الممكنة من جميـــع الأطـــراف بـــداخل المنظمـــة أو خارجها.

١١- الإعلان عن الخطة للمعنيين والمهنيين بها من مشرفين وتنفيذيين فـــى الوقت المناسب وبالأسلوب الذى يسمح بتقديمها تفصيلاً لإمكانية تنفيذها على النحو الذى وضعت عليه.

١٢- التوقيت الدقيق ، يجب وضع التوقيت الزمنى المحكم للأنشطة المختلفة للخطة ولكل جزئية من جزيئاتها.

الإدارة الإستراتيجيــة :

ماهية الإستراتيجية :

ارتبط مفهوم الإستراتيجية فى الماضــى بــالخطط المرتبطــة بالعمليــات العسكرية وإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة فى المعارك.

وتزايد استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية فــى المجــالات الإدارية حيث أخذت معنى جديداً وصارت مفضلة لــدى منظمــات الأعمــال خاصة العملاقة منها والرائدة وتلك التى تهتم بتحليل البيئة وتستجيب لها وتؤثر وتتأثر بها.

وإذا ذهبنا لتعريف الإستراتيجية فسنجد أبعاداً عديدة كلهــا تــرتبط بالبعــد الزمنى الطويل ، الإمكانات الكبيرة ، المسارات الرئيسية للمنظمــة ، الرســالة والغايات البعيدة المدى ، والفكر الاستراتيجى.

ويمكن تعريف الإستراتيجية بأنها :

تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها علــى المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وين بيئتها بما يسهم فــى بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميــزة لهــا ، وذلك بهدف اتخاذ القــرارات الإســتراتيجية المــؤثرة علــى المــدى البعيــد ومراجعتها وتقويمها.

ويتضح من التعريف السابق أن هناك عدة أبعاد يمكن استخلاصها هى :

- ضرورة وضع الرؤية المستقبلية للمنظمة Vision
- صياغة ورسم سياسة المنظمة Mission
- التركيز على ضرورة وضوح الغايات Goals والأهداف Objectives

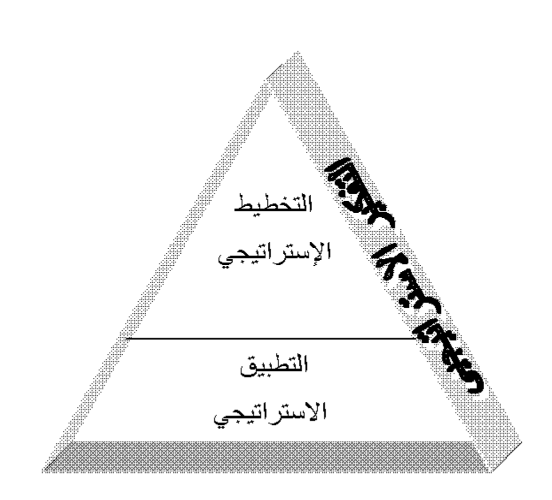
- أهمية التحام المنظمة ببيئتها Environments
- تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية Strategic Decisions المؤثرة على المــدى البعيد.
- الاهتمامات بتصرفات وممارسات الإدارة العليا Top Management

الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية :

تتمثل الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية فى ثلاثـــة ركـــائز جوهريـــة يوضحها الشكل رقم (٧/٧) وفيما يلى نبذة عن كل ركيزة منها :

الشكل رقم (٧/٧)

الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية



ومن الشكل رقم (٧/٧) يمكننا تناول الأبعاد الأساسية للإدارة الإســـتراتيجية بشرح موجز لكل منها على النحو التالى :

أولاً : التفكير الاستراتيجى :

يشير التفكير الاستراتيجى إلى توفر القدرات والمهارات الضرورية لقيـــام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمـــد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفـــة والقيـــام بـــإجراء التنبؤات الدقيقة للمستقبل مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القـــرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظـــم المواقـــف التنافـــسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية فى حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

ومن أهم خصائص الأفراد ذوى التفكير الاستراتيجى والذين يمكنهم إعـــداد التخطيط الاستراتيجى وتطبيقه ومتابعته وتقييمه ما يلى :

١- القدرات الابتكارية والإبداعية

٢- البصيرة النافذة والفراسة فى وزن الأمور.

٣- القدرة على رسم رسالة المنظمة وبناء غاياتها وأهدافها.

٤- الاستشعار البيئى.

٥- المهارة فى تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.

٦- تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة وفعالية.

٧- التجاوب الاجتماعى بين المنظمة وبيئتها.

٨- مهارات الاختيار الاستراتيجى.

٩- مواكبة عولمة الفكر الإدارى.

١٠- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومتابعتها.

ثانياً : التخطيط الاستراتيجى

وهذا جوهر الإدارة الإستراتيجية ، ويشير إلى عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة فى ضوء رؤيتها الجوهرية ، وبناء غايتهـــا وأهـــدافها المـــستقبلية ، وإعدادها لعمليات التحليل البيئى الخارجى والداخلى بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة ، كذلك نقاط القوة والـــضعف التـــى تتميـــز بهـــا المنظمة ، ويساعدها ذلك فى عملية الاختيار الاستراتيجى

وفى هذا الصدد يمكننا التعرض بإيجـــاز لتحليـــل SWOT الـــذى يمكـــن المنظمة من رسم إستراتيجيتها المستقبلية. إذ يستعين مخططـــى الإســـتراتيجية اليوم بعدد من الأدوات والمصفوفات التى تسهم فى التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة ، مثـــل مـــصفوفة جماعـــة بوســـطن الاستشارية ، ومصفوفة جينيرال اليكتريك ، وحديثاً قدمت مـــصفوفة SWOT التى تسهم فى إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية ، وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية ، وذلك بغية الوصول إلى ما يوجد بالبيئة الخارجية من فـــرص أو تهديدات ، وما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف.

وكما نرى فى الشكل رقم (٨/٧) ، يمكننا القـــول أن هنـــاك أربـــع أبعـــاد للتوجهات الإستراتيجية تعتمد على نتائج التحليل البيئى الخارجى والداخلى.

الشكل رقم (٨/٧)

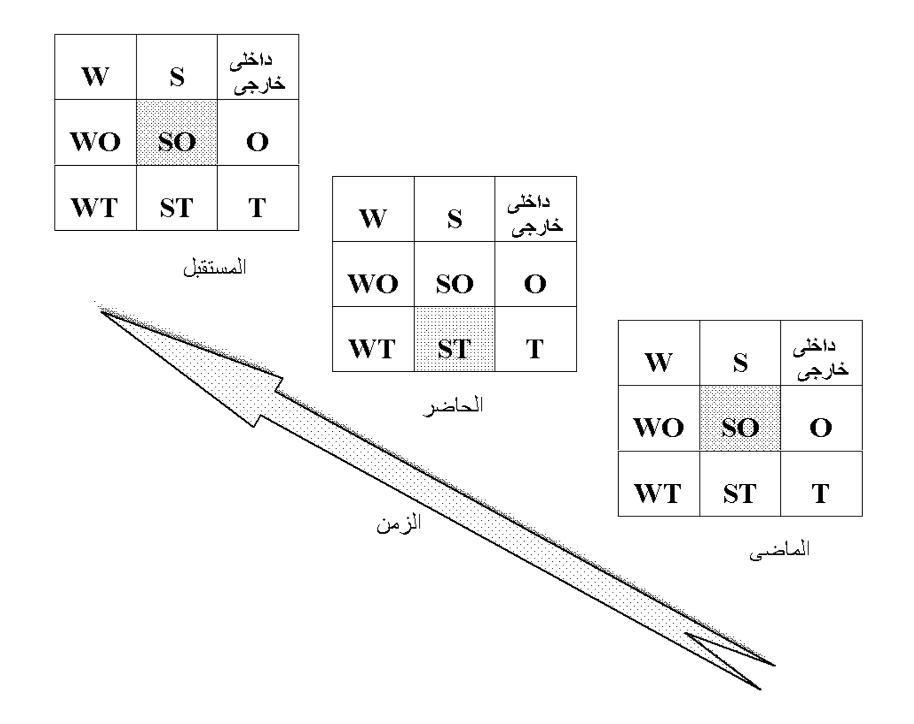
نتائج تحليل SWOT

نقاط الضعف (W) ضعف فى التمويل / الأفراد / التسويق ...	نقاط القوة (S) قوة فى التمويل /الأفراد /التسويق ...	العوامل داخلية العوامل خارجية
إستراتيجية (WO) Mina – Maxi الاعتمـــــــاد علـــــــى الاســتراتيجيات التنمويــة لتغطيــة نقــاط الــضعف وعلاجهــا حتــى يمكــن الاســتفادة مــن الفــرص المتاحة بالسوق	**إستراتيجية (SO)** Maxi- Maxi الاعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة فى الاستفادة مــن الفــرص السانحة فى السوق.	**الفرص (O)** نقاط تمثل مزايا نسبية للمنظمة متاحة نتيجة الظروف الاقتــصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجيـــــة ... وغيرها
إستراتيجية (WT) Mini – Mini الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الــضعف ومواجهة التهديدات.	**إستراتيجية (ST)** Maxi – Mini الاعتماد على نقاط القوة لتكون علـــى مـــستوى التهديدات وتتكيف معها وتحـــاول تحجيمهـــا وتخفيف آثارها.	**التهديدات (T)** نقاط تمثــل مخــاطر ومعوقات أمام المنظمة نتيجـــة الظـــروف الاقتـــــــــــصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجيـــــا ... وغيرها

إن العوامل الخارجية والعوامل الداخلية تتسم بالديناميكيـــة فـــبعض هـــذه العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة ، بينما نجد أن بعضها الآخر يتسم بانخفاض قابليته للتغيير. ويؤثر ذلك على واضعى الإستراتيجية فكما يتضح من الشكل رقم (٩/٧) يجب البدء بإستراتيجية معينـــة فـــى الماضـــى ، ثـــم مـــع استمرارية التحليل تتبع إستراتيجية أخرى فى الحاضر ، ويتم التركيـــز علـــى إتباع إستراتيجية مغايرة فى المستقبل.

الشكل رقم (٩/٧)

إتباع استراتيجيات متعددة مع الزمن نتيجة ديناميكية تحليل SWOT



ومن أهم متطلبات تطبيق الإستراتيجية ما يلى :

أ- الأهداف السنوية

يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعـــات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية ، ومؤسسة على عملية المشاركة وتفيد الأهداف فى تحديد :

- أسس توزيع وتخصيص الموارد.
- المعايير الضرورية لتقييم الأداء.
- مدى التقدم فى تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

ب- صياغة السياسات :

تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق إذ تعــد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة.

تساعد السياسات كل من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كل منهم ، وبالتالى يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح كما أنها توفر أسس الرقابـــة الإدارية الصحيحة وتسمح بالتنسيق فيما بين الوحدات التنظيمية وتخفض مـــن الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات ، وقد تكون السياسات عامة علـــى مـــستوى المنظمة كما قد تكون محددة ومتخصصة لإدارة معينة.

ج- توزيع وتخصيص الموارد

يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، ويعتمد التوزيع الـــصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعة فى صورة الأهداف السنوية.

حيث تمتلك كل منظمة العديد من الموارد من بينها :

- الموارد المالية.
- الموارد المادية.
- الموارد التكنولوجية
- الموارد البشرية.
- الموارد المعنوية.

وتوزيع الموارد على الإدارات والأقسام لا يضمن نجـــاح عمليـــة تطبيـــق الإستراتيجية وإنما يتطلب الأمر مراعاة الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها ، ومراعاة المعايير والمقاييس المختلفة عند التخصيص ، بالإضافة إلى ضـــرورة الأخذ فى الاعتبار المخاطر والتهديدات المختلفة ، وأخيراً يجب أن يراعى عند تخصيص الموارد الدقة فى معرفة احتياجات كل إدارة ووقت الحاجة إليها.

د- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمى المناسب :

إن قيام المنظمة بالتعامل مع سوق واحد أو عدة أسواق كذلك تعاملهـــا مـــع منتج واحد أو عدة منتجات لاشك يؤثر على الهيكل التنظيمى، فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفى ، أما الاستراتيجيات المعقدة فهى فى حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق (قد تكون حـــسب المنـــاطق أو المنتجات أو العملاء...)

وهكذا نجد أن نوع الإستراتيجية المختارة يؤثر علـــى الهيكـــل التنظيمـــى الواجب إتباعه فإذا كانت الإستراتيجية تعتمد على منتج واحد أو تتعامـــل مـــع سوق واحدة فالتنظيم الوظيفى يكون هو الأنسب ، بينما إذا اعتمدت على النمو والتوسع فإنها حينئذ تنوع منتجاتها وأسواقها وتختلف أنماط التكنولوجيا التـــى

تستعين بها ويتشتت عملاؤها وتتعدد مراحل الإنتاج ، حينئذ نجـــد أن التنظـــيم على أساس الغرض يكون هو الأكثر مناسبة لوضعها.

هـــ- الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية :

يتطلب الأمر لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجى مراعـــاة كافـــة العمليـــات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها ووضوحها حتى يسهم ذلك مع العوامل الأخرى فى التطبيق الصحيح للإستراتيجية ، ومن بـــين العوامـــل المتعلقة بالعمليات والأنشطة الداخلية الواجب مراعتها :

- **بناء المعايير لقياس الأداء** : بحيث تتميـــز بالواقعيـــة والثبـــات والدقـــة والوضوح وسهولة الفهم والاستيعاب.
- **الدافعية ونظم الحوافز** : يرتبط نظام المكافأة والتحفيـــز النـــاجح بمـــدى الإنجاز والتقدم فى تنفيذ الإستراتيجية وإن كانت هناك صعوبة فى ربـــط الحافز بتحقيق الإستراتيجية نظراً لطول أجلها ، إلا أن ذلك يجب ألا يبرر عدم وضع نظم الحفز المناسبة فيمكن تقسيم الأجل الطويل إلـــى آجـــال قصيرة.
- **الردع والعقاب** : يجب أن يوضع النظام الواضح والدقيق والعادل للـــردع والعقاب بحيث تضمن المنظمة عند تطبيق استراتيجياتها منع السلوك غير المرغوب وتحاول منع الأخطاء والتصرفات التى تعطل من التقدم والإنجاز

و- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية

إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هـــو مفتـــاح نجـــاح التطبيق الاستراتيجى ، وهذا يتطلب :

- تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية.

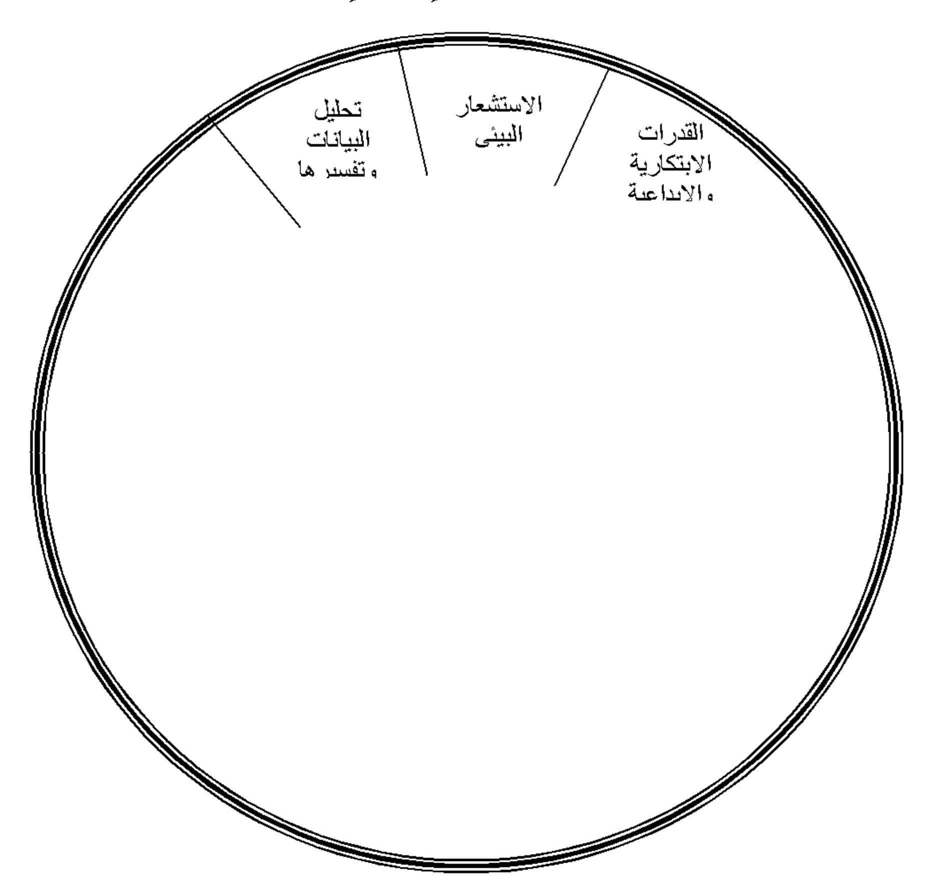
- بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة.
- بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين فى كل عمل أو نشاط.

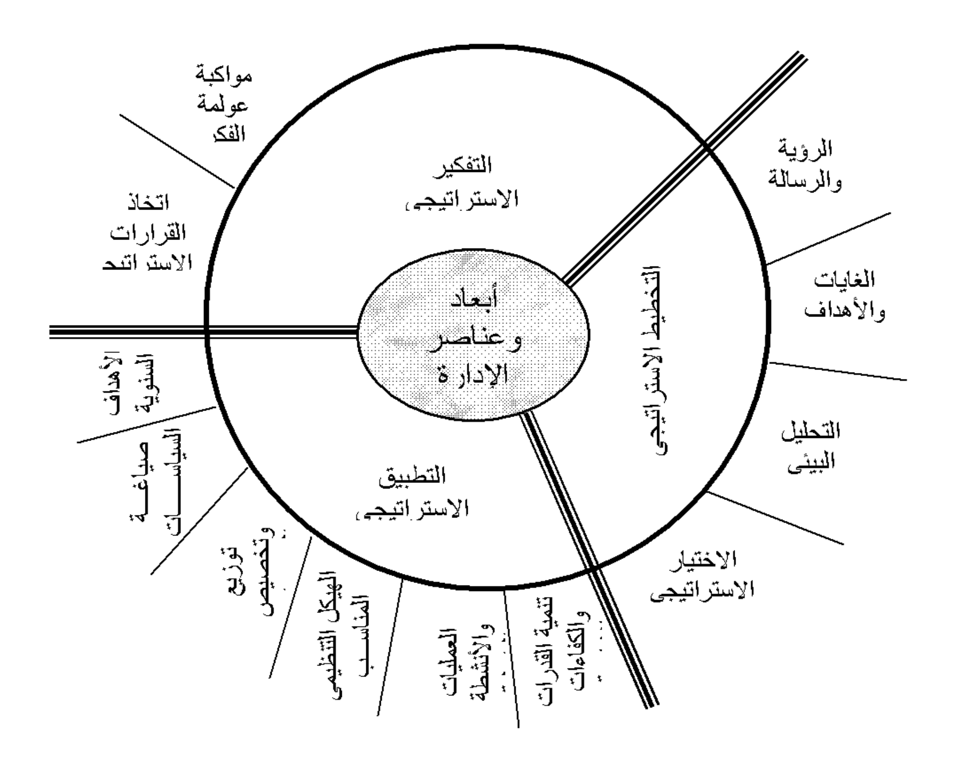
إن لكل إستراتيجية متطلباتها مــن الكــوادر الإداريـــة ذات المواصـــفات والخصائص التى قد لا تتفق مع غيرها من الاستراتيجيات.

وفى نهاية عرضنا للأبعاد الأساسية ، يمكننا تلخيصها فـــى الـــشكل رقــم (١٠/٧) والذى يوضح العناصر الفرعية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية

شكل رقم (١٠/٧)

العناصر الفرعية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية




مواكبة عولمة الفكر
الرؤية والرسالة
التفكير الاستراتيجي
اتخاذ القرارات الاستراتيجية
أبعاد وعناصر الإدارة
التخطيط الاستراتيجي
الغايات والأهداف
الأهداف السنوية
التحليل البيئى
صياغـة السياســات
التطبيق الاستراتيجي
توزيع وتخصيص
الهيكل التنظيمى المناسب
العمليات والأنشطة
تنمية القدرات والكفاءات
الاختيار الاستراتيجي

مراحل إدارة الإستراتيجية

تتمثل مراحل إدارة الإستراتيجية فـــى ثـــلاث مراحـــل جوهريـــة يمكـــن استعراضها على النحو التالى :

أولاً : صياغة الإستراتيجية : Strategy formulation

إن عملية صياغة الإستراتيجية تعنى بناء الرؤية ورسم رسالة المنظمـــة ، بالإضافة إلى تحديد الغايات والأهداف ، وذلك من خلال توجيه البحث لتحليـــل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة والقيام بالتحليلات الدقيقة لإحداث التوافـــق بين العوامل الداخلية والخارجية ومراعاة الأهداف طويلة الأجل ، والاختيار بين البدائل الإستراتيجية المتعددة.

إن المنظمة وهى بصدد بناء استراتيجياتها لابد أن تأخذ فى اعتبارها نقـــاط القوة التى تتميز بها ، كما تسعى لتقليص نقاط الضعف وآثارها. هذا بالإضـــافة إلى مراعاة الرص والمزايا المتاحة بالبيئة الخارجية مع تحجيم أو تلافى أثـــر التهديدات والمخاطر المحيطة بها.

وقد تسمى أحياناً صيغة الإستراتيجية أو إدارة الإســـتراتيجية "بـــالتخطيط الاستراتيجى" ، ويكمن الفرق بين إدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى فى أن : إدارة الإستراتيجية تشتمل أيضاً على تطبيق الإستراتيجية وتقييمها ، ولهذا فإن مصطلح "صياغة الإستراتيجية "بدلا من "التخطيط الاســـتراتيجى" يعكـــس المعنى المحدود والمقيد.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية تتعلق بصياغة الإستراتيجية تتمثل فى :

١- إجراء البحوث ودراسة التصرفات والتوقعات.

٢- إعمال الحرس والتوقع بجانب التحليل والتقييم.

٣- اتخاذ القرارات.

وفيما يتعلق بعملية إجراء البحوث ودراسة التوقعات فهى تشير إلى الدراسات البيئية الداخلية والخارجية ، فالدراسات البيئية الخارجية تتطلب جمع وتسجيل وتحليل كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بالصناعة والسوق والمنافسة والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ... وغيرها مما يسميه البعض أحياناً "بالفحص أو المسح البيئى". أما الدراسات البيئية الداخلية فإنها مطلوبة للوقوف على نقاط القوة والضعف الرئيسية فى المجالات الوظيفية للمنظمة. ويمكن الاستعانة فى هذه الدراسات بحساب المعدلات ومقارنتها بالمنافسين أو معدلات الصناعة أو قياس الأداء ومقارنته بالفترات السابقة.

ويفيد الحدس والتوقع بصفة خاصة عند اتخاذ القرارات فى حالة عدم التأكد التمام أو قلة الخبرة لدى الاسترتيجيون ، أو فى حالة المتغيرات ذات العلاقات المتداخلة والمتشابكة ، وعندما يكون من الضرورى الاختيار من بين البدائل المتعددة.

التى ستهتم بما المنظمة ، والأسواق ، والموارد ، والتكنولوجيا عبر فترة ممتدة من الزمن ، ويحدد هذا بالتالى المزايا التنافسية للمنظمة على المدى البعيد. وسواء أكان للأفضل أم للأسوأ فإن القرارات الإستراتيجية سوف تؤثر المنظمة بصورة رئيسية.

وخلاصة القول أن صياغة الإستراتيجية تشتمل على الأنشطة التالية :

١- بناء الرؤية ورسم رسالة المنظمة.

٢- تحديد غايات وأهداف المنظمة.

٣- دراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.

٤- دراسة وتحليل البيئة الداخلية لتحددي القوة والضعف.

٥- تحديد البدائل الإستراتيجية.

٦- الاختيار الاستراتيجى المناسب.

ثانياً : تطبيق الإستراتيجية Strategy Implementation

غالباً ما تسمى عملية تطبيق الإستراتيجية بالمرحلة الفعلية والتطبيقية فـــى إدارة الإستراتيجية. إن عملية التنفيذ تعنى حشد كل من العـــاملين والمـــديرين لتحويل التصورات الإستراتيجية إلى أعمال وأنشطة. وهنـــاك ثلاثـــة أنـــشطة رئيسية فى عملية تطبيق الإستراتيجية تتمثل فى :

- وضع الأهداف الدورية.
- وضع السياسات.
- توزيع وتخصيص الموارد

وعادة ما تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية من أكثر المراحل صعوبة فى إدارة الإستراتيجية إذ تحتاج إلى نظام واضح للعلاقات الشخصية ، مع بيان الواجبات والمسئوليات الفعلية لكل الوحدات والإدارات ، والجهود الواجـــب القيـــام بهـــا وممارستها. ويتوقف مدى النجاح فى تنفيذ الإستراتيجية على قدرة الإدارة على حفز العاملين ودفعهم لزيادة الإنتاجية ، وتتميز عمليات التنفيذ بالصيغة الفنيـــة والتطبيقية أكثر منها نظرية وعلمية ، ويجب الأخذ فـــى الاعتبـــار أن نجـــاح الإستراتيجية ليس بالصياغة الجيدة وإنما بإمكانية تطبيقها لخدمـــة الأغـــراض المرجوة منها.

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تتضمن تنمية وتدعيم كـــل مـــن الموازنــــات والبرامج ، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية مع مراعاة النظم الـــسائدة بمـــا يخدم الغايات والأهداف. وتؤثر أنشطة تنفيذ الإستراتيجية فى كل من العـــاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم.

وعلى كل إدارة وقسم من الأقسام التشغيلية بالمنظمة أن يقرر الإجابة عـــن التساؤلات التالية عند تنفيذ الاستراتيجي. ما الذى نستطيع أن نقوم به لتنفيذ الجزء الخاص بنا من إستراتيجية المنظمة ؟! وكيف يمكننا القيام به على خير وجه ؟ **وخلاصة القول** أن تطبيق الإستراتيجية يشتمل على الأنشطة الفرعية التالية :

- تهيئة المناخ التنظيمى.
- وضع الخطط والسياسات ونظم العمل.
- تخصيص الموارد.
- بناء الهيكل التنظيمى المناسب.
- إعداد القوى البشرية.
- تنمية القيادات الإدارية.
- إعادة صياغة وتقرير الجهود التسويقية والتمويلية.

ثالثاً : المراجعة الإستراتيجية Strategy Evaluation

إن الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة الإستراتيجية هى مراجعـــة وتقيـــيم الإستراتيجية ، ويجب مراعاة أن الاستراتيجيات إنما توضع لمواجهة وتعـــديل وتطوير المستقبل ذلك الذى يتميز بوجود عوامل داخليـــة وخارجيـــة تتغيـــر باستمرار.

إن مراجعة وتقييم الإستراتيجية يعد أمراً جوهرياً ومطلوب بمنتهى العنايـــة والدقة ، إذ أن النجاح فى الغد يترتب على الجهد والنجاح فى اليوم.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية ومراجعتها تتمثل فيما يلى:

أ- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية التى تمثل أســـاس الاســـتراتيجيات الحالية.

ب- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكــد مـــن أن الأداء التنظيمـــى والفردى يسير فى الاتجاه الصحيح.

ج- اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الوقوف على انحرافات فى التطبيق.

❍ الفصــل الثامــن ❍

التنظـــــيم

✍ بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- مفهوم وظيفة التنظيم وأهميتها
- بناء الهيكل التنظيمى
- السلطة والمسئولية
- المركزية واللامركزية
- إعادة التنظيم

µ

تهتم وظيفة التنظيم بترتيب العلاقات داخل المنظمة بين الوحدات الإداريـــة بعضها البعض ، كذلك بين مختلف الوظائف والأنشطة ، بما يوحـــد الجهـــود ويوجهها نحو تحقيق الأهداف.

إن العملية الإدارية لكى تتم بفاعلية يجب أن يعرف كل فرد فـــى المنظمـــة دوره بوضوح ومكانه داخل التنظيم من الذى يرأسه ويشرف عليه ويصدر لـــه الأوامر والتعليمات بحيث يصبح سيساعده مسئول أمامه عن تنفيذ الأعمـــال ، ومن الذى سيساعده ومن هم المسئولين وما هى الجماعة التـــى يعمـــل معهـــا والأدوات والوسائل التى أمامه من خلالها يتمكن من أداء الواجبات والأعمـــال المنوط به القيام بها.

إن التنظيم يرتبط بشكل جوهرى بتنسيق العمل والجهد الجماعى من خلال تحديد السلطات والمسئوليات ، كذلك بيان مدى المركزية أو اللامركزية التـــى يمكن تطبيقها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

- **مفهوم وظيفة التنظيم وأهميتها.**
- **بناء الهيكل التنظيمى.**
- **السلطة والمسئولية.**
- **المركزية واللامركزية.**
- **إعادة التنظيم.**

مفهوم التنظيم وأهميته :

تهتم وظيفة التنظيم كأحد الوظائف الإدارية بتحديد وتصميم المهام والأنشطة والمسئوليات ، تنسيق عملية تخصيص الموارد والأفـراد ، وبنـاء الهيكـل التنظيمى أو تغييره لتحقيق الأهداف التنظيمية.

يقوم المديرين بتصميم الهيكل التنظيمى والذى يمثل النظام الرسمى للعلاقات وتفاعلها ، ويعمل على تنسيق عمليات الترابط والتكامل فيمـا بـين الأعمـال والمهام والأفراد والجماعات بما يسهم فى تحقيق غايات وأهداف التنظيم.

إن الهيكل التنظيمى هو النظام الرسمى ، حيث قام المسئولون فـى الإدارة العليا بتصميمه وإعداده ، أما النظام غير الرسمى فيقوم على العلاقات الشخصية الودية بين الأفراد.

إن المديرين يضعون الأهداف ويصيغون الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، كذلك يرسمون الخطط والتكتيكات كل ذلك يتم أثناء وظيفة التخطيط، ويصبح من الضرورى تصميم الهيكل التنظيمى لضمان عملية التطبيـق لتلـك الاستراتيجيات والخطط بما يؤدى فى النهاية لتحقيق الأهداف.

ويمكن القول أن واحداً من الأغراض الرئيسية لبناء الهيكل التنظيمى يتمثل فى تنمية القنوات الخاصة بانسياب البيانات والمعلومات للأفراد فـى المكـان والزمان المناسبين لاتخاذ القرارات المناسبة ، هذا بالإضافة إلى ضمان التوزيع الفعال للسلطة بما يمكن مـن اتخـاذ القـرارات الخاصـة بتطبيـق الخطـط والاستراتيجيات فى جميع المستويات التنظيمية.

وأخيراً فإن الهيكل التنظيمى يحدد ويحكم العلاقة فيما بين مختلف وحــدات العمل ، ويؤكد على جميع الأعمال وضرورة اكتمالها على أفضل وجـــه بمـــا يحقق فى النهاية الإنجاز المطلوب والأهداف المطلوبة من التنظيم.

ويمكننا **تعريف وظيفة التنظيم** على أنها :

العملية التى يتم من خلالها تحديد وتجميع مختلــف أوجـــه النـــشاط والأعمـــال الضرورية لتحقيق أهداف المشروع ووضعها فى هيكل يتم شغله بالأفراد المـــؤهلين وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التى تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية.

يتضح من ذلك أن أهم عناصر وظيفة التنظيم هى :

١- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية.

٢- تحديد أوجه النشاط الضرورية لتحقيق الأهداف.

٣- تجميع الأنشطة ووضعها فى هيكل تنظيمى يساعد على الاستفادة المثلـــى من الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة.

٤- اختيار الأفراد ذوى الكفاءة العالية للقيام بالأنشطة وتزويدهم بالسلطات.

٥- تحقيق التكامل بين مجموعات الأنشطة وبيان العلاقـــات بـــين مختلـــف الوحدات وتأسس نظم الاتصالات الفعالة.

أدوار المديرين عند إجراء عمليات التنظيم :

يقوم الديرين بممارسة عدة أدوار عند إجراء عمليات التنظيم من أهمها.

- البدء بتحديد الأهداف وتعريفها بدقة.
- تجميع المعلومات المتكاملة عن المشروع ثم السعى لنشرها على المختصين.
- تحديد مصدر السلطة التى تعطى التعليمات للمشروع.
- تحديد مصادر السلطة التى تتخذ القرارات بالمشروع.

- تفويض السلطات للأقسام والأفراد لتحمل مهام وأعباء العمل بالمشروع.
- تحديد معايير قبول نتائج المشروع.
- تحديد مركز السلطة عندما يعمل فريق العمل معاً.

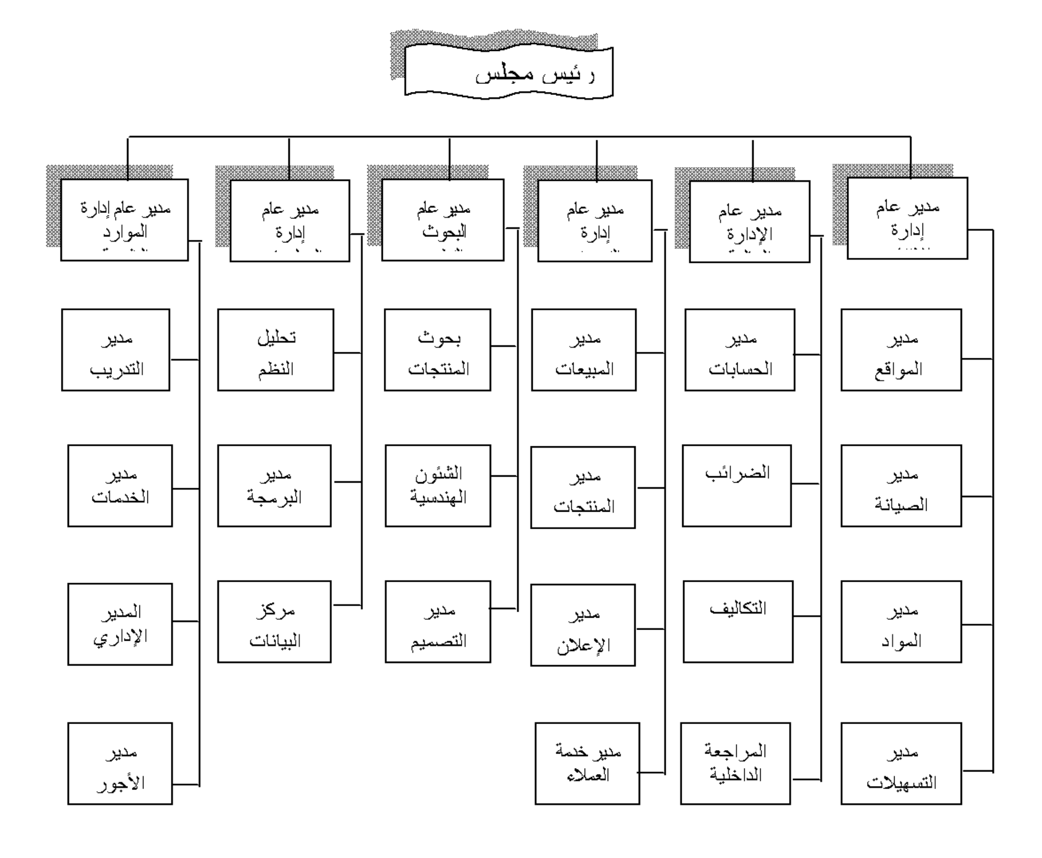
المستويات التنظيمية :

يرتبط تعدد المستويات التنظيمية بزيادة ونمو حجم المنظمات أفقياً ورأسياً ، فكلما زاد حجم أعمال المنظمة وتوسع نشاطها فإن الحاجة إلى وظائف وإدارات جديدة تزداد وهذا يمثل البعد الأفقى فى نمو المنطقة وبالتالى تتسع قاعدة الهرم التنظيمى بما يتضمنه من زيادة إعداد العاملين التنفيذيين ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن زيادة وظائف العاملين التنفيذيين بما يمثله من البعد الأفقى يعقد عملية الإشراف والتى تمثل عدد المرءوسين الذى يمكن للرئيس الواحد الإشراف عليهم خاصة إذا تنوعت الأنشطة والوظائف بما يقلل من نطاق الإشراف ويحتاج الأمر إلى تفويض السلطات توزيع المسئوليات وهنا تظهر مشكلة تعدد المستويات التنظيمية بما تمثله بعد البعد الرأسى لنمو المنظمة ، وهكذا فكلما زاد حجم أعمال المنظمة زاد حجم الهيكل التنظيمى نتيجة لقدرات المستويات ففى المنظمات صغيرة الحجم نجد أن الهيكل التنظيمى يتسم بالبساطة والمرونة ، ومع نمو حجم وتنوع أنشطة المشروع تزداد الحاجة إلى تخصصات متعددة ووظائف مما يقتضي معه تقسيم العمل ولا تكون العلاقة بين الأفراد غير رسمية بل تتحول إلى علاقات رسمية فى ضوء قواعد العمل وتعليماته وبالتالى تظهر الحاجة إلى تفويض السلطات وظهور المستويات التنظيمية المختلفة.

ويوضح الشكل رقم (١/٨) تدرج المستويات التنظيمية حيث ينقسم التنظيم ككل إلى عدد من المستويات الإدارية وينقسم كل مستوى إلى عدد من الوحدات التى يختص كل منها بنشاط معين.

الشكل رقم (١/٨)

تدرج المستويات التنظيمية



ومن الشكل السابق يتضح أن هناك ثلاثة مستويات جوهرية هى :

- □ الإدارة العليا : Top Management
- □ الإدارة الوسطى : Middle Management
- □ الإدارة المباشرة First – line Management

وتختص الإدارة العليا بتحديد رؤية المنظمة ورسالتها ، والغايات والأهداف العامة للمنظمة ، مع صياغة التوجيهات العامة لرسم استراتيجيات وسياسات المنظمة وإعداد الخطط والبرامج العامة للمنظمة هذا بالإضافة إلى توفير الظروف المناسبة لكى يعمل التنظيم بجميع أجزائه على الوجه الأكمل. هذا إلى جانب التخصيص العام للموارد والإمكانات المتاحة على الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها ولابد من تأسيس نظم الاتصالات الداخلية والخارجية كذلك القيادة والمتابعة والرقابة التى تضمن انتهاج المسار الصحيح للمنظمة.

أما الإدارة الوسطى والتى تتمثل فى المديرون ورؤساء الأقسام والمراقبون ومن فى حكمهم فيختص هذا المستوى بأعمال الإدارة التنفيذية فى مجالات الإنتاج والعمليات ، والتسويق ، والتمويل ، والشئون الإدارية وما فى حكمها ، ويعمل هؤلاء الأفراد فى ضوء ما أقرته الإدارة العليا من توجيهات ويرفعون لهم التقارير عن الإنجاز كل فى مجال تخصصه ، وبطبيعة الحال فإن سلطاتهم وصلاحيتهم أقل من الإدارة العليا.

وفيما يتعلق بالإدارة المباشرة فنجد أن أعضائها يمثلون أدنى مستوى إدارى فى التنظيم ويشرفون مباشرة على العمال ، ويدخل فى نطاق الإدارة المباشرة الملاحظون والمشرفون ورؤساء العمال ومن فى حكمهم.

ويلاحظ أنه ليست هناك حدود قاطعة بين المستويات أو المسميات المستخدمة فى تسمية المراكز لكل منها ، وإنما يمكن القول بصفة عامة أن هناك إدارة عليا يمثلها أقلية ، وهناك إدارة مباشرة تمثل آخر مستوى إدارى ، ومنا بينها هو مستوى الإدارة الوسطى.

بناء الهيكل التنظيمى :

خطوات بناء وإعداد الهيكل التنظيمى :

عندما يصدر قرار بإنشاء منظمة ما تنشأ الحاجة لإعداد هيكل تنظيمى لهذه المنظمة باعتبار أن التنظيم هو الإطار الذى يحدد للمنظمة تقسيماتها التنظيميـــة واختصاصاتها والمسئولية فى ذلك تلك التقسيمات بما يضمن ترتيب وتنـــسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

وعملية إعداد الهيكل التنظيمى تمر بعدة مراحل هى تحديد الهدف ، وتحليله وتحديد الأنشطة الرئيسية ، ثم تحديد الأنشطة الاستشارية والمعاونة ثم تجميعها فى تقسيمات تنظيمية وتحديد اختصاصاتها وعلاقات السلطة بينهـــا ، وتحديـــد الوظائف الإشرافية والتنفيذية وواجبات كل وظيفة ثم تصميم الهيكل التنظيمى ، وبناء على ذلك يمكن القول أن أهم مراحل بناء الهيكل التنظيمى تتمثل فيما يلى:

١- تحديد الأهداف التنظيمية وتحليلها :

يتم تحديد هدف التنظيم من قرار إنشائه ، وعادة يتضمن قرار الإنشاء هدف الجهة واختصاصاتها العامة.

٢- تحديد الأنشطة الرئيسية :

ويتم عن طريق تحليل الأهداف الرئيسية وتجزئتها إلى أهداف فرعية ثـــم ترجمة الأهداف الفرعية إلى أنشطة رئيسية تؤدى إلى تحقيق الغايات والأهداف الرئيسية ويتم ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هى الأهداف الفرعية التى يجب تحقيقها للوصول إلى الهدف العام ؟
- ما هى الأنشطة الرئيسية التى يجب القيام بها لتحقيق الهدف ؟
- ما هى الأنشطة الفرعية التى يجب القيام بها لتحقيق كل نشاط رئيس من الأنشطة التى سبق تحديها فى الخطوة السابقة.
- وهكذا يتم تحليل الأنشطة الفرعية الأدنى بنفس الأسلوب السابق.

وفى هذه المرحلة تراعى خصائص الهيكل الفعال وذلك بوضـــوح المهـــام والأنشطة وعلاقاتها بنظرة تحليلية ، وفيما يلى بعض العناصر التـــى توضـــح كيفية إجراء التنظيم :

المهام	الأسئلة الجوهرية
□ الوظيفة	□ ما أهميتها ؟
□ الهدف	□ لماذا القيام بهذا العمل ؟
□ الأفراد	□ من هم ؟
□ الموارد المادية	□ بماذا نستعين ؟
□ المكان	□ أين ؟
□ الوقت	□ متى ؟
□ المركز والدرجة	□ مستوى التنظيم الرأسى ؟
□ الدور / المرحلة	□ الخطوة داخل العملية ؟
□ الغرض	□ ما هى المهام الأساسية والثانوية ؟

٣- تحديد الأنشطة الاستشارية والمعاونة (أنشطة نمطية) :

□ وهذه الأنشطة تكاد تكون نمطية وموجودة فى جميـــع المنظمـــات مهمـــا اختلفت فى أهدافها ... مثل (التخطيط والمتابعة ، الـــشئون القانونيـــة ، التنظيم والإدارة ، الأمن ... الخ).

□ ومثال الأنشطة المعاونة (شئون العاملين ، السكرتارية والمحفوظـــات ، الحسابات ، المخازن والمشتريات ، ... الخ الشئون الماليـــة والإداريـــة بصفة عامة)

٤- **بيان الأسس والاعتبارات** التى يجب مراعاتها عند تجميع أوجـــه النـــشاط الرئيسية والفرعية فى وحدات تنظيمية :

- الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمشروع.
- بيان حدود نطاق الإشراف المناسبة
- الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل.
- تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الجهود الجماعية.
- تلافى الازدواج أو التداخل فى اختصاصات الوحدات التنظيمية.
- بيان الأهمية النسبية لأوجه النشاط الرئيسى فى المنظمة.
- توفير وتسهيل عملية الرقابة.
- الاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية.
- الاستفادة القصوى من الظروف الطبيعية وظروف البيئة وغيرها.

٥- اختيار الأساس المناسب لتجميع أوجه النشاط :

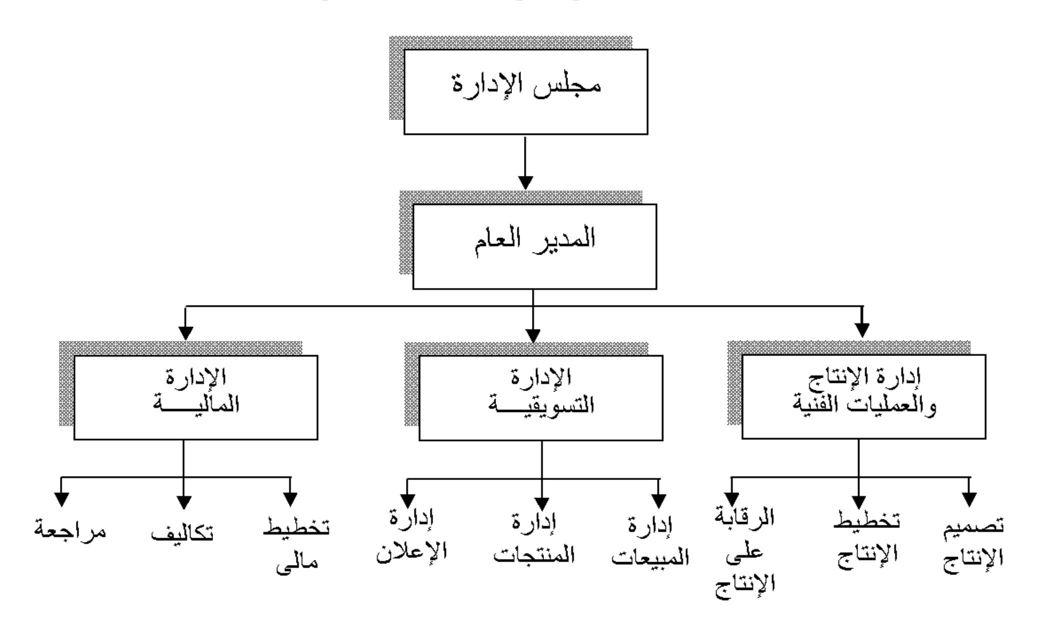
- التجميع على أساس الوظائف التى تقوم بها المشروع.
- التجميع على أساس موقع العمل (الجغرافى).
- التجميع على أساس سلعى.
- التجميع على أساس العملاء.
- التجميع على أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية.
- التجميع المركب ويعنى استخدام أكثر من أساس فى نفس الوقت.
- التجميع على أساس مصفوفى

الأساس الوظيفى :

وفقاً لهذا التقسيم يتم تجميع كل مجموعة من الأنشطة الوظيفية المتخصصة فى وحدة إدارية. فهناك مثلاً النشاط الفنى ، والنشاط الإدارى ، والنشاط التمويلى ... وتأخذ الشكل (٢/٨).

الشكل رقم (٢/٨)

هيكل تنظيمى على الأساس الوظيفى



ومن أهم **مزايا التنظيم** على الأساس الوظيفى :

- القدرة على تحقيق التنمية والابتكار فى النشاط نتيجة التخصص فى مجـــال معين.
- تحقيق الكفاءة نتيجة السيطرة على الموارد والإمكانات وعدم تعرضها لسوء الاستخدام فى أكثر من إدارة أو ازدواج عمليات تشغيلها.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين المديرين وسهولة إجراء الاتصالات فيما بينهم لمعرفة كل منهم الدقيقة بمجالات عمله.
- إن مركزية أداء كافة أوجه النشاط الخاص بوظيفة معينة يمكن من توحيـــد كافة الجهود التنظيمية بما يسهم فى تحقيق الأهداف.

ومن بين **عيوب التنظيم** على الأساس الوظيفى ما يلى :

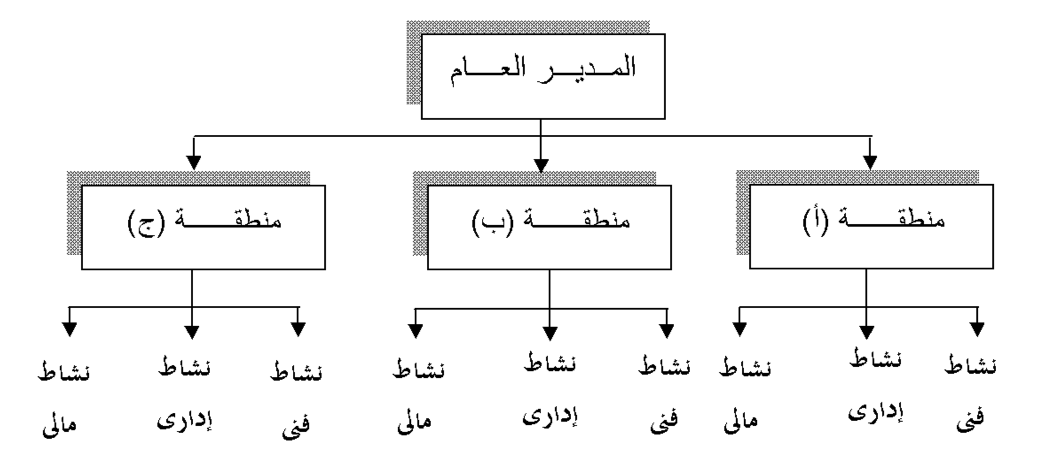
- افتقاد التنسيق والتكامل بين الأنشطة المتداخلة وظهور ذلك بشكل أوضح مع تباين المناطق الجغرافية التى يخدمها التنظيم.
- عدم تأهيل الأفراد لشغل مناصب الإدارة العليا ، حيث يؤكد هذا النوع من التنظيم على التخصيص الوظيفى أكثر من الإلمام بالمهارات الإدارية العامة
- مبالغة كل تخصص وظيفى فى تحقيق أهدافه ، حيث الاهتمام بتحقيق أهداف الإدارات المتخصصة نتيجة القيام بنشاط معين وضعف الاستجابة لحاجات ومتطلبات التنظيم بصفة عامة.

الأساس الجغرافى :

وفقاً لهذا التقييم يتم تجميع الأنشطة المتعلقة بمنطقة جغرافية فى وحدة إدارية خاصة بها ، فتنقسم إلى مناطق أ ، ب، ج وتأخذ الشكل رقم (٣/٨) :

الشكل رقم (٣/٨)

الهيكل التنظيمى وفقاً للأساس الجغرافى



مزايا استخدامه :

- الاستفادة من المزايا التى توجد فى المناطق المحلية.
- مراعاة الظروف الخاصة بكل منطقة.
- يمكن الاعتماد عليه فى المستويات التنظيمية الأقل وليس بالضرورى فـــى المستويات العليا.

عيوب استخدامه :

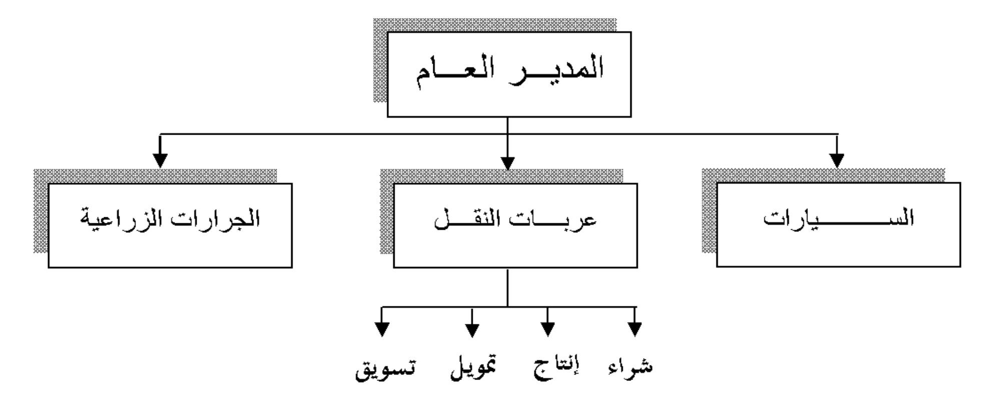
- تكرار أداء بعض الوظائف.
- ارتفاع التكاليف.
- صعوبة مهمة الإدارة العليا فى التنسيق والرقابة.

الأساس السلعى :

يستند هذا النوع من التنظيم على المنتجات التى تقوم المنظمـــة بإنتاجهـــا ، فتنشئ وحدة إدارية خاصة لكل سلعة أو خدمة تهتم بكل أمورها ، ويوضح ذلك الشكل رقم (٤/٨)

الشكل رقم (٤/٨)

الهيكل التنظيمى وفقاً للأساس السلعى



ومن **مزايا استخدام** هذا النوع أنه يسمح باستخدام المهــارات والقــدرات المتخصصة نظرا لتقسيم العمل والاعتماد على التخصيص السلعى ، بالإضـــافة إلى التنسيق بين العمليات الداخلية اللازمة لإنتاج كل سلعة على حـــدة. ومـــن عيوبه صعوبة التنسيق بين العمليات المتشابهة التى تتم لكل ســلعة كالـــشراء والتسويق والإعلان ... هذا إلى جانب زيادة عدد الوظائف الإشرافية وصعوبة الحصول على الكفاءات اللازمة أحيانا.

أساس العملاء :

يعتمد هذا التقسيم على وجود مجموعات مختلفة مـــن العمـــلاء كمـــصالح الحكومة والقطاع الخاص والقطاع الاستثماري.وغيرهم مما يتطلب إدارة خاصة لشئون كل مجموعة لتلبية احتياجاته بدقة. ومن الشكل رقم (٥/٨) يتضح الهيكل التنظيمى على أساس العملاء.

الشكل رقم (٥/٨)

الهيكل التنظيمى على أساس العملاء

المديـــــر العـــام

إدارة شئون المصالح الحكومية | إدارة شئون القطاع الخاص | إدارة شئون القطاع الاستثمارى

الفنية | التجارية | التعاقد

من **مزايا استخدامه** : الاستفادة من الإمكانات الماديـــة والبـــشرية لتلبيـــة احتياجات كل مجموعة من العملاء ، والاستفادة من مزايا التخصيص وتقـسيم العمل وما يحققه من زيادة فى الإنتاج.

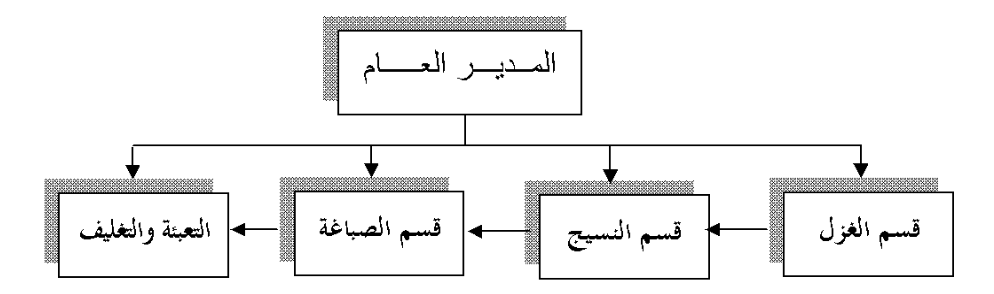
ومن عيوبه : تكرار بعض الوظائف ، هذا بالإضافة إلى أن أي تغير فـــي مجموعة العملاء يتطلب بالضرورة تكرار إعادة التنظيم ، كذلك عـدم وجـود سياسات موحدة للتعامل مع العملاء ، وعدم الاستخدام الاقتـصادي المناسـب للإمكانات البشرية.

أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية :

يعتمد هذا التقسيم على وجود مراحل أو عمليات خاصة فى تنظيم النـشاط الفنى والإنتاجى كـصناعات البتـرول والغـزل والنـسيج والكيماويـات – والمشروعات العقارية وغيرها ، يمكن أن تأخذ الشكل رقم (٦/٨).

الشكل رقم (٦/٨)

الهيكل التنظيمى وفقاً لأساس العمليات



ومن مزاياه : العمل على تحقيق التنسيق بين العمليات والمراحل ، وتحقيق بعض الوفورات الاقتصادية والاستقلال التام لجميع الطاقات والإمكانات علـى طول خط الإنتاج ، ويعد هذا التقسيم من أفضل التقـسيمات المواكبـة للتقـدم التكنولوجى وتوزيع الأنشطة بشكل فعال.

التجميع المركب :

من العرض السابق يتضح أنه من النادر استخدام أســـاس واحـــد لتجميـــع الأنشطة المختلفة فى أى تنظيم. ولكننا نجد فى معظم الأحوال أن عملية التجميع تتم اعتماداً على أساسين أو أكثر من الأسس السابقة وذلك بغية الوصول إلـــى التجميع المناسب الذى يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، ويوضح الشكل رقـــم (٧/٨) نموذج للتنظيم على الأساس المركب.

الشكل رقم (٧/٨)

التنظيم على أساس مركب

المديـــر العـــام

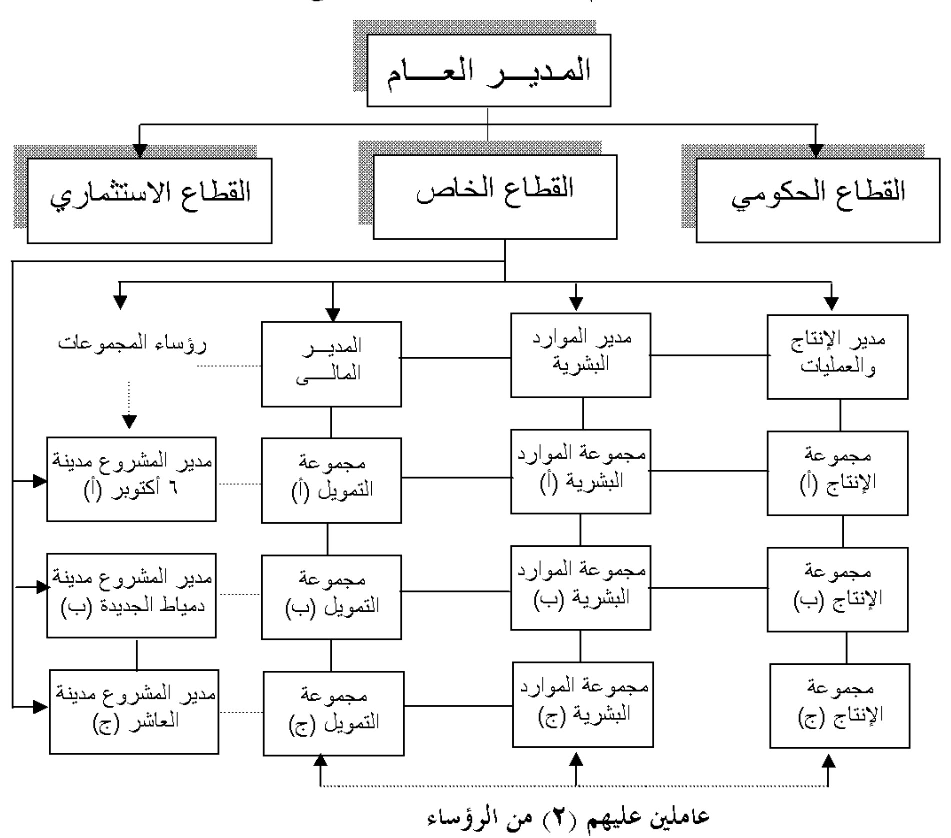
- المدير المالى
  - التخطيط المالى
  - الحسابات
  - الموازنات
  - التكاليف
- مدير الإنتاج
  - السلعة (١)
  - السلعة (٢)
  - السلعة (٣)
  - السلعة (٤)
- مدير التسويق
  - المنطقة (أ)
  - المنطقة (ب)
  - المنطقة (ج)
  - المنطقة (د)
- مدير الموارد البشرية

أساس المشروعات (المصفوفى) :

أحد المداخل الحديثة الذى تم تقديمه خلال الستينات لمواجهة الصعوبات والعقبات المتعلقة بالتنظيم الوظيفى بمفرده أو التنظيم السلعى بمفرده ، ومن أجل ذلك بذلت الجهود للوصول إلى تنظيم يجمع مزايا التقسيمين السابقين ويحاول تجنيب عيوبها ، ويناسب المنشآت الكبيرة التى تقوم بإنجاز مشروعات محددة ، وتجمع المنشآت التى تطبق التنظيم بين الأساسين السلعى والوظيفى.

الشكل رقم (٨/٨)

التنظيم وفقاً للأساس المصفوفى



التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى :

التنظيم الرسمى Formal Organization :

ترتبط العلاقات التنظيمية الرأسية والأفقية المخططة بواسطة الإدارة العليـا بالتنظيم الرسمى. فالمديرون يحددون التنظيم الرسمى كإطار عام يتم عن طريقه اتخاذ القرارات وتطبيقها فيما يتعلق بمجالات الأنـشطة وتوزيعهـا وتحقيـق التنسيق فيما بينها والسعى لإحداث التكامل فى أداء تلك الأنشطة من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

إن التنظيم الرسمى هو الذى يوضح للأفراد العـاملين فـى التنظـيم الطبيعيـة الرسمية لأداء الأعمال والأنشطة بحيث تتم عمليات التنبؤ والتخطيط والرقابة تحـت مسئولية أفراد بذاتهم. ومن خلاله أيضاً يتمكن المديرون من متابعـة تـدفق العمـل والمعلومات تتبعاً لنمط العلاقات الرسمية المحددة عن طريق التنظيم الرسمى.

ويتحقق ذلك من خلال "الرسمية" التى تشير إلى استخدام النماذج المكتوبـة والمحددة بالنظام ، والتأكيد على العلاقات المترابطة والمتسلسلة ، والرقابة على أنشطة أعضاء التنظيم كل فى مجاله. إن جميع التنظيمات تحتوى على الجانب الرسمى سواء اتسع نطاقه أو ضاق ولكننا نراه من خلال السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج كذلك من خلال النماذج والمستندات المكتوبة مثل بطاقـات الوصف الوظيفى وكشوف الأجور والمكافآت وغيرها.

ويقوم التنظيم الرسمى على أساس بعض المبادئ العامة ، كما يتـسم بعـدة خصائص ومواصفات من أهمها :

- تحديد العلاقات الواضحة بين الوحدات الإدارية.
- بيان مجالات الاتصال بين مختلف الأفراد بالمنظمة.

- توفير الإمكانات اللازمة والتسهيلات التى يحتاج إليها العمل والتى من شأنها تنفيذه ورفع كفاءته.
- السعى لتحقيق أهداف المنظمة بأقل جهد ووقت وتكلفة والعمل على تحقيق أهداف المنظمة بأكبر كفاءة ممكنة بأقل تكلفة وجهد ووقت ومحاولة الاستفادة من الموارد المتاحة بأفضل السبل.
- تحقيق مبدأ التكافؤ بين السلطة والمسئولية عند مساءلة كل فرد ومراجعة أعماله من قبل رئيسه المباشر.
- تطبيق مبادئ التنظيم الفعال المعروفة والتى يطلق عليها OSCAR (مـــن وجهة نظر الإدارة العلمية) وتمثل الحــروف الأولـــى مـــن : الأهـــداف Objectives ، التخصص Specialization ، التنـــسيق Coordination ، السلطة Authority ، المسئولية Responsibility
- الموازنة بين أعمال التنفيذيين والاستشاريين كل يمارس واجباته بما يحقق الأهداف التنظيمية.
- تتعدد أنماط التنظيم الرسمى فتأخذ الأشكال التالية :
  - □ التنظيم الرأسى Line Organization
  - □ التنظيم الوظيفى Functional Organization
  - □ التنظيم الرأسى الوظيفى Line and staff Organization
  - □ التنظيم مع استخدام اللجان Committees

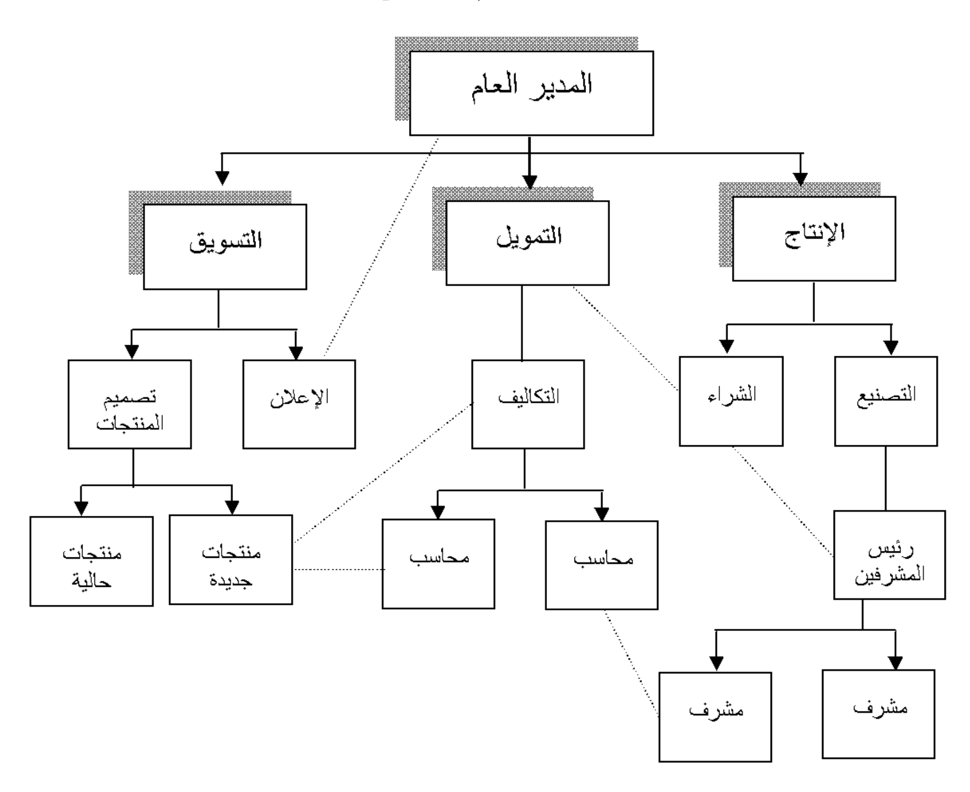
التنظيم غير الرسمى : Informal Organization

إن هناك العديد من المعاملات والعلاقات التى تم فيها بين الأفـــراد داخـــل التنظيم وليست مكتوبة أو موثقة بالهيكل الرسمى ، إن هذه العلاقات والتفاعلات عادة ما تدرج تحت ما يسمى بالتنظيم غير الرسمى.

يشير التنظيم غير الرسمى إلى تلك النظم غير المكتبية أو الرسمية وليست مكتوبة وتنعكس فى صورة علاقات ومعاملات فيما بين الأفراد غالباً مـــا تـــتم بصورة تلقائية وتبنى على أساس الدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد ويوضح الشكل رقم (٩/٨) علاقات التنظيم غير الرسمى

الشكل رقم (٩/٨)

علاقات التنظيم الرسمى



إن الأفراد الذين يتم اختيارهم للعمل وفق التنظيم الرسمى قد لا تجمعهم فى البداية أية رابطة غير رابطة العمل ولكنهم سرعان ما يبدأون أن فـــى معرفـــة بعضهم البعض ، ومن ثم تكوين الصداقات والشلل والمجموعات المتجانسة لكى يساعد بعضهم البعض ويتبادلوا الحديث ، وقد يتطور الأمر إلى اتخاذ مواقـــف موحدة ضد الإدارة وبعض جوانب التنظيم الرسمى.

ومن بين الأسباب التى تؤدى إلى ظهور التنظيم غير الرسمى.

١- العوامل الاجتماعية المتعلقة بدرجة الإشباع الاجتماعى للأفراد فإذا كانت هناك سيادة للرسميات المقيدة لحرية الأفراد شـــجع ذلـــك علـــى وجـــود التنظيمات غير الرسمية.

٢- الضغوط والتهديدات الصادرة عن النظام أو عـــن الرؤســـاء والمـــديرين الأتوقراطين قد يؤدى إلى نوع من الاتحاد واتخاذ المواقف المشتركة.

٣- التعب والملل من الأعمال المتكررة مما يدعوا الأفراد إلى اليأس والبحث عن البديل الذى يعوضه عن هذا الموقف ويتيح له إعادة التوازن النفسى من خلال الاتصال الاجتماعى بالآخرين.

٤- الظروف والمناخ السيئ السائد فى العمل سواء ارتبط بالجانب المادى أو الجانب المعنوى مثل انخفاض الأجور والمكافآت ونقص التهوية أو سوء الرعاية الصحية ...

٥- العلاقات والصلات الشخصية ، فهناك علاقات من أنواع متعـــددة تجمـــع الأفراد وتحقق التقارب فيما بينهم فى القيم والسلوك من بينها مـــا يتعلـــق بالمهنة ، أو العقيدة والرأى أو الجـــنس ، أو الانتمـــاء ، أو اللـــون ، أو التعليم ... وغيرها ، كل هذه العلاقات قد تؤدى إلى تدعيم الاتصالات بين فئاتها المختلفة بالتغاضى عن النواحى الرسمية والوظيفية والرئاسية.

٦- المركز والنفوذ والتأثير ، يتمتع بعض الأفراد بنفوذ خاص يفرضه علـــى باقى الأعضاء كأن يكون أحدهم قريباً للرئيس أو يتمتع بعلم أو جـــاه أو مال يجذب الناس نحوه ، أو ينتمى لأسرة لها كيانها أو صديق لـــصاحب نفوذ رسمى ، مثل هؤلاء قد يكونون نواة لتكوين تنظيم غير الرسمى.
٧- عدم قدرة التنظيم الرسمى على إشباع حاجات الأفراد التى يرغبونها داخل التنظيم سواء كانت مادية أو علاقات اجتماعية أو لدعم الـــذات وتحقيـــق المكانة.

فوائد التنظيم غير الرسمى :

يترتب على ظهور غير الرسمى وتواجده عدة فوائد من بينها :

١- تحقيق التوازن لدى الأفراد فى النواحى الاجتماعية والوجدانية بما يعوض ما يفرضه التنظيم الرسمى من قيود.
٢- تحقيق الانسجام بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ممـــا يـــدعم عملية الإنجاز وتحقيق الأهداف المحددة للتنظيم.
٣- تفاعل التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى يؤكد على تخفيض الوقـــت المنقضى فى عملية الرقابة والمتابعة ، وزيادة قاعدة الإشراف.
٤- تزويد التنظيم الرسمى بالبيانات والمعلومات المختلفـــة عـــن الأداء فـــى صوره المختلفة بطريقة غير مباشرة بما يؤدى للمتابعة الدقيقـــة لـــلأداء ومحاولة تصحيح المسارات.
٥- توفير نوع من المرونة فى إصدار القرارات بما يـــساعد علـــى إنجـــاز الأنشطة والأعمال وتحقيق الأهداف.
٦- دعم وسائل الاتصال وتقويته بحيث تكون أكثر ســـرعة فـــى الاتـــصال بمستويات التنظيم الرسمى.

٧- إشباع الحاجات النفسية لدى العاملين بما يؤيد العمل الجماعى الناجح داخل فرق وجماعات العمل.

عيوب التنظيم غير الرسمى :

١- إن لقاءات أعضاء التنظيم غير الرسمى وأحاديثهم قد تكون عل حــساب وقت العمل وبالتالى تحمل المنظمة بعض الخسائر.

٢- يعد التنظيم غير الرسمى من مصادر الإشاعات التــى تــضر بمــصالح التنظيم الرسمى فى بعض الأحيان.

٣- مقاومة أعضاء التنظيم غير الرسمى للتجديد والتغير فى بعض الأحيــان ولو كان ذلك فى صالح المنظمة ، مما يؤثر على أهداف التنظيم وإنتاجية.

٤- الضغط على التنظيم الرسمى لتحقيق أهدافه الخاصة والتى قد تأخذ أشكالاً متعددة كاللامبالاة والبطء فى الإنجاز ومعارضــة القــرارات وممارســة بعض الأنشطة فى غير صالح المنظمة.

٥- إن تقلب التنظيم غير الرسمى وتغير أعضاءه بالدخول والخروج يــؤدى لتخفيض كفاءة العمل نظر لتغير هيكل التنظيم غير الرسمى وحاجته إلى تكرار تنسيق مجهودات وأدوار وعلاقات أعضائه.

مبادئ التنظيم الفعال :

يعد التنظيم بمثابة النظام الذى يحل محل الفوضى ، كلك فهو النسق الــذى يترتب ويظهر العلاقات ويحددها بدقة تعمل على تحقيق الأهداف وتكاملها فــى اتجاه واحد ، وكذلك المنازعات بين الأشخاص بخصوص السلطة والمسئولية ، كذلك إنشاء مناخ تنظيمى ملائم لعمل الفريق ، وهناك اتفاق كبير بين علمــاء الإدارة على عدد كبير من المبادئ التنظيمية ومنها :

١- **مبدأ ضرورة وأهمية التنظيم** : إن قيام أكثر من فرد بأداء عمــل معــين يستلزم ضرورة بيان سلطات ومسئوليات وواجبات كل مــنهم ، بحيــث يتعرف كل فرد على علاقته بالآخرين فيعرف حدود سلطاته والأعمـــال والأنشطة والأهداف المسئول عن تحقيقها.

٢- **مبدأ الأهداف** : يرتبط التنظيم ارتباطاً بالأهداف ، فإذا لم تكــن أهــداف فليس هناك حاجة للتنظيم ،ونؤكد هنا على ضرورة وضوح الأهداف التى يسعى إليها المشروع ، كما أنه لابد وان يوفر التنظيم وسائل تحقيق هــذه الأهداف.

٣- **مبدأ التخصص وتقسيم العمــل** : إن تركيز جهود الفرد فى نطاق مجــال محدد من مجالات العمل يساعد على تنمية قدراته وخبراته فى هذا المجال والارتفاع بمستوى أدائه.

٤- **مبدأ الكفاءة** : يعتبر التنظيم كفئاً إذا كان تكوينه يسمح بتحقيــق أهــداف المنظمة بفاعلية بواسطة الأفراد والموارد الأخرى مع تحمل أقل الأعبـــاء والتكاليف.

٥- **مبدأ الوظائف** : ينبغى أن يتم التنظــيم حــول الوظـــائف (أى الأعمـــال والأنشطة المطلوب القيام بها) وليس حول الأفراد لكـــى يكـــون التنظـــيم موضوعياً.

٦- **مبدأ وحدة الأمر** : من أهم العلاقات الأساسية فى التنظيم تلك العلاقة التى توجد بين الرئيس والمرؤوس ، فالفرد يؤدى عملـــه طبقـــاً للتوجيهـــات والتعليمات الصادرة إليه فإذا ما تعدد الرؤساء الذى يتلقى منهم التعليمات لانت النتيجة الحيرة والارتباك وعدم قدرة المرؤوس على إرضاء هؤلاء الرؤساء ، لذلك يجب أن تنحصر سلطة إصدار الأوامر فى مصدر واحد

بحيث لا يتلقى أى فرد فى التنظيم الأوامر والتعليمـــات إلا مـــن رئـــيس واحد، كما أن المرؤوس يكون مسئولا عن أعماله أمام رئيس واحد.

٧- **مبدأ السلطة والمسئولية** : بمعنى أنه يجب أن يكون الشخص مسئولاً عن كل العمليات التى تدخل فى نطاق سلطته ، كما يجــب إعطـــاء الـــسلطة للشخص بقدر الواجبات المسندة إليه ، وهناك ضرورة لتعـــادل الـــسلطة والمسئولية.

٨- **مبدأ تدرج السلطة** : يقصد بذلك تدرج الواجبات علـــى ســـاس درجـــات السلطة وما يقابلها أو يعادلها من مسئولية ، وعلـــى مـــستوى المـــشروع يتعذر ممارسها السلطات المخولة لها على مستوى الإدارة العليا وحدها ، ولابد من نقل جزء من هذه السلطات إلى مواقع العمل. ونقل السلطات من القمة إلى القاعدة هو ما يعبر عنه مبدأ تدرج السلطة.

٩- **مبدأ المركزية واللامركزية** : تعنى المركزية الاتجاه إلى تركيز الـــسلطة فى اتخاذ القرارات المنظمة للعمل. أما اللامركزية فتعنى توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات حيث يجرى العمل الفعلى. ومـــن الناحيـــة العملية لا توجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة ، ولكن هناك مواءمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على سلامة العمل وما تحققـــه اللامركزية من سهولة وتدفق العمل.

١٠- **مبدأ التفويض** : يقصد بمبدأ التفويض نقلق التصرف واتخاذ القرارات من مستوى إلى مستوى تنظيمى أدنى. والتفويض فى جوهره مسئولية ثنائية ، فالشخص الذى تفوض إليه السلطة يصبح مسئولاً أمام من فوضها إليـــه ، كما أن الذى قام بالتفويض يظل مسئولاً عن العمل الذى فوضه وعن مـــا يترتب عليه من أثار ونتائج.

١١- **مبدأ نطاق الإشراف** : يعنى الإشراف تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس أن يشرف عليهم إشرافاً فعالاً ومن العوامل التى تؤثر فى تحديـد نطاق الإشراف طبيعة العمل الذى يقـوم بـه المرؤوسـين ، وطبيعـة المرؤوسين وكفاءتهم ، ومدى إمكانيات الـرئيس وقدراتـه الشخـصية ، بالإضافة إلى كبر حجم المنظمة وتعقد أو سهولة وسائل الاتصال.

السلطة والمسئولية :

مفهوم السلطة وأهميتها :

يجب ربط الوحدات التنظيمية ببعضها رأسياً وأفقياً ، ولا يتم ذلك إلا من خـلال علاقات السلطة والعلاقة الرأسية تكون بين الرئيس ومرؤوسـيه ، أمـا العلاقـات الأفقية فهى التى تكون بين المديرين والعاملين فى نفس المستوى التنظيمى.

تعريف السلطة Authority :

يعرف كونتز وأودونل Kontz O'Donnell السلطة بأنهـا "الحـق الـذى بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات".

أما هربرت سايمون Simon فيقول : "أن السلطة هى قوة اتخاذ القـرارات التى تحكم وتقود أعمال الآخرين"

ويعرف شستر بارنارد السلطة بأنها "الصفة المميزة للأمـر فـى التنظـيم الرسمى بحكم قبولها من عضو التنظيم لكى تحكم الأعمال التى يسهم بها"

مما سبق نجد أن هناك اتفاقاً على أن السلطة هـى القـوة أو الحـق فـى التصرف ، أو إعطاء الأمر ، أو الحصول على العمل بواسطة الآخرين. وفـى الإدارة يمكن التفكير فى السلطة كقوة لمطالبة الآخرين بالعمـل الـذى يعتبـر مناسباً من وجهة نظر حائز السلطة لتحقيق الهدف السابق تحديـده وتنطـوى

السلطة ضمنياً على قوة اتخاذ القرارات والتأكد من تنفيذها. ويمكن الحـصول على هذا الامتثال بعدد من الطرق بواسطة الإقناع ، أو الرجاء أو التهديـد ، أو الإرغام أو القوة

مصدر السلطة :

من أين يستمد الشخص ى التنظيم ؟ تجيب على هذا السؤال ثلاث نظريات مختلفة ، وأن لم تكن بالضرورة متعارضة فى تفسير استحواذ شـخص معـين على قدر معين من السلطة فى موقف تنظيمى معين.

أولاً : نظرية السلطة الرسمية :

يستمد الشخص تبعاً – لهذه النظرية– سلطته فى التنظيم ، بحكـم مركـزه الرسمى فى ذلك التنظيم ، من الشخص الذى يرأسه ، وهذا الأخير يستمد سلطته، بحكم مركزه ، ممن يرأسه هو ، هكذا حتى نصل إلى أعلى مستوى ، وسلطة فى الهيكل التنظيمي ، ولتكن مجلس الإدارة مثلاً ، أما مجلس الإدارة فيستمد سلطته من ملاك المشروع ، وهؤلاء تنشأ سلطتهم بحكم القانون ترتيباً على حق الملكية الذى يتمتعون به ، وهذا ما يجعلنا أحياناً نسمى هذه النظرية "نظريـة الـسلطة القانونية" فالقانون الذى ارتضاه المجتمع يرتب للمالك حقوقاً على ما يملكه تتمثل فى السلطة عليه ، وهو يفوض تلك السلطة إلى من سيقومون بإدارة ممتلكاته ، ثم تتسلسل السلطة الرسمية بعد ذلك فى الهيكل التنظيمى.

ثانياً : نظرية السلطة بالقبول :

أما أنصار نظرية السلطة بالقبول فيرون أن الـسلطة الفعليـة تقـع علـى المرؤوس وليس على الرئيس. كيف ؟ أن ذلك المرؤوس هو الذى يـستقبل – أولا – أوامر رئيسه وبالتالى فإن السلطة تكون بغير فاعليـة مـا لـم يفهـم المرؤوس تلك الأوامر ويقبلها ، وعليه فإن المصدر الحقيقى للسلطة التى يتمتع بها شخص معين هو قبول مرؤوسيه لها. طبقاً لهذا التفسير فإن السلطة الرسمية

لا تعدوا كونها سلطة اسمية ، ولا تصبح سلطة حقيقية بغير القبول ، فقد يتمتع الرئيس بالسلطة الرسمية ، ولكنها تبقى بغير قيمة ما لـم تـستخدم وتمـارس بطريقة فعالة ، ولن يتمكن الرئيس من هذه الممارسة الفعالـة مـا لـم يقبـل المرؤوسين ذلك ، فلكى تكون السلطة فعالة إذن يجب أن يكون هناك تطابق بين السلطة الرسمية والسلطة المقبولة من جانب المرؤوسين ذلك لأن الأخيرة تحدد نطاق فاعلية الأولى.

فالسلطة – تبعاً لهذه النظرية– تمثل علاقة بين شخصين يقبـل بمقتـضاها أحدهما القرارات والأوامر التى يصدرها الآخر ، والشخص الذى يقبـل هـو المرؤوس والشخص الذى يقرر ويأمر هو الرئيس ، ولدى المرؤوس الفرصـة لكى يختار بين قبول أو رفض قرارات وأوامر الرئيس ، فإذا قبل منـه فإنـه يكون قد منح السلطة للرئيس ، وبالتالى قد وضع نفسه فى موضع المرؤوس ، وإذا رفض فإنه يكون قد حرم الرئيس من ممارسة سلطته.

وإذا قبلنا هذا المدخل فى التفسير ، فيجب أن نسلم بأن الشخص قد تكـون لديه بالأصل سلطة رسمية ، وبعبارة أخرى ، ليس من الـضرورى أن تـسلك السلطة الفعالة نفس المسالك التى يحددها الهيكل الرسمى للتنظيم.

على أن بعض الشك لابد وأن يثار حول حقيقة توافر فرصة الاختبار أمـام المرؤوسين بين القبول والرفض ، فالفرد يقبل السلطة مجبـراً ، سـواء كـان الإجبار مادياً أو معنوياً ، حتى ولو تراءى له أن مزايا الرفض أكثر من مزايـا القبول ، ومع ذلك يؤكد أنصار النظرية أن مثل هذا القبـول الجبـرى يكـون محدود الفاعلية مهدداً بالاختفاء فى أى لحظة حال اختفاء عنصر الإجبار.

ثالثاً : نظرية السلطة بالمعرفة والكفاءة :

إن السلطة بالكفاءة هى تفريع من السلطة غير الرسمية حيث تتولد السلطة لشخص ما نتيجة ما يتمتع به من معرفة وكفاءة شخصيتين ، وهى "تنمو مـن خلال العلاقات غير الرسمية بين الأفراد ، وتمثل السلطة التى يسندها إلى الفرد

الأشخاص الآخرون" ، وهم يسندون إليه السلطة طواعية وتسليماً بمكانته التى تتبنى حول خصائص شخصيته وسلوكه وأهمية وظيفته ، ومهارته ومعرفتـــه وغير ذلك من العوامل التى تكسب الفرد مكانة مميزة فتدفع الآخرين إلى وضع أنفسهم فى موقف التابعين لقيادته والخاضعين لسلطته.

يتضح مما سبق أن نظرية السلطة بالكفاءة تشبه نظرية السلطة بـــالقبول ، وإن كانت تبنى ذلك القبول على كفاءة الشخص ومعرفته قبل أى اعتبار آخر.

علاقات السلطة :

تتعدد علاقات السلطة التى توجد بين الوحدات التنظيمية ، ويمكن تقـــسيمها فى مجموعات ثلاث على النحو التالى :

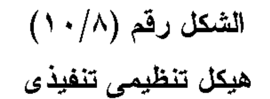
أولاً السلطة التنفيذية : Line Authority

تشير إلى قدرة المديرين والعاملين على اتخاذ القرارات والإشـــراف علـــى الأنشطة ومتابعتها بشكل مباشر ، بما يؤدى للإنجاز والأداء التنظيمى وبالتالى تحقيق الأهداف.

ويمكن لأعضاء المنظمة تفهم السلطة التنفيذية بسهولة ، فـــالرئيس يـــزاول سيطرة ورئاسة مباشرة على المرؤوس وهذه العلاقـــة هـــى أســـاس الـــسلطة التنفيذية، وبالتالى فإن علاقة السلطة تمثل خطاً مباشراً بين الرئيس والمرؤوس.

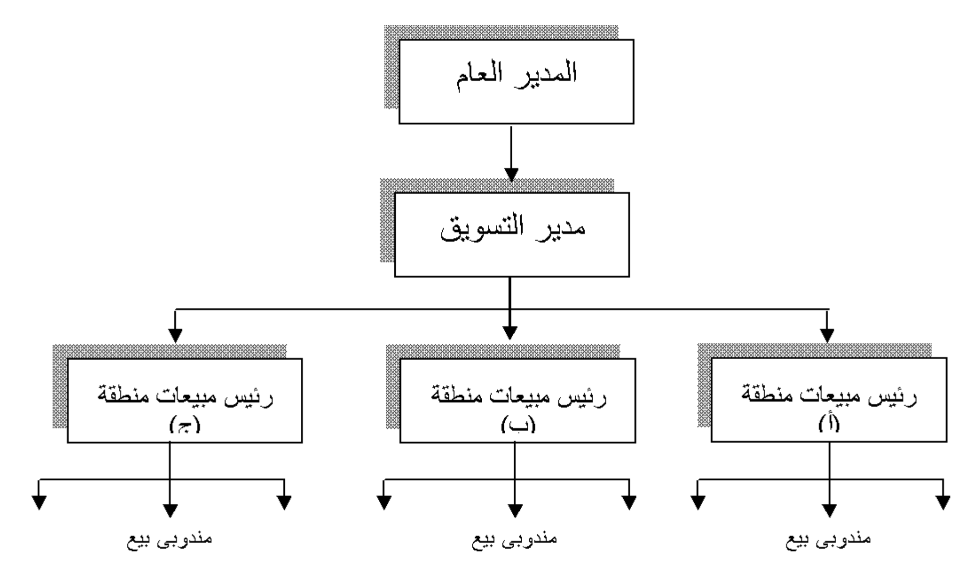
والشخص صاحب السلطة التنفيذية يكـــون مـــسئولاً عـــن عمـــل وحدتـــه ومساهمتها المباشرة فى تحقيق أهداف المنظمة ، ولذا يطلـــق علـــى الـــسلطة التنفيذية أحياناً اصطلاح السلطة التشغيلية المباشرة ، وهنـــا تتخـــذ القـــرارات بسرعة حيث أن كل مدير يتمتع بسلطة كاملة على منطقته المعينة ولا يرجـــع إلى رئيسه المباشر لغرض التشاور إلا إذا استدعت الضرورة ذلك.

عندما تستخدم السلطة التنفيذية فقط ، فإن هيكل التنظيم يكون تنفيذياً ، وفى هذه الحالة يكون الهيكل خالياً من الإدارات الاستشارية. وينشغل كل المــديرين بالعمليات التى تساعد بطريقة مباشرة على تحقيق أهداف المنظمة ويكون كــل مدير تنفيذى مسئولاً عن كل الأنشطة داخل وحدته. فعلى سبيل المثال ، يقــوم بجدولة العمل ، وبالتعيين والفصل ، وحساب التكـــاليف ، ورقابـــة الجـــودة ، وينتشر استخدام هذا النوع من التنظيم فى المنظمات الصغيرة ، وخاصة متاجر التجزئة والمصانع التى تستخدم عدداً محدوداً من العاملين ، ويوضـــح الــشكل رقم (١٠/٨) مثل هذا النوع من التنظيم. ويمتاز التنظيم التنفيذى بمزايـــا لهـــا أهميتها ومنها الآتى :



الشكل رقم (١٠/٨)

هيكل تنظيمى تنفيذى



١- سرعة اتخاذ القرارات.
٢- التحديد الواضح للواجبات.
٣- تقديم فرصة ممتازة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة.
٤- وضوح علاقات السلطة وسهولة فهمها.

وبالرغم من ذلك فإن التنظيم التنفيذى ينطوى على **عدة عيوب** منها الآتى :

١- إرهاق الإداريين بالعديد من الواجبات
٢- عدم استخدام التخصص.
٣- صعوبة إحلال أعضاء الإدارة.
٤- عدم إعطاء الوقت أو الجهد الكافى لأنشطة هامة مثل التخطيط الإدارى ، والبحث والتطوير ، والمقاييس الرقابية الشاملة.

وللتغلب على هذه العيوب يمكن إضافة بعض التعديلات بحيث لا يقتصر الأمر على السلطة التنفيذية بل تستخدم أيضاً السلطة الاستشارية ، ويتتبع عن علاقات السلطة في هذه الحالة ما يعرف بهيكل التنظيم التنفيذي والاستشاري Line أو النوع المشترك.

ثانياً : السلطة الاستشارية Staff Authority

تمثل الوضع الذي يتمكن منه المدير والعاملين من مساعدة السلطة التنفيذية من خلال إمدادها بالمعلومات والإرشادات والاستشارات والقيام بالمهام والأنشطة المتخصصة بما يؤدي لتيسير أداء وظائف التنظيم.

إن صاحب السلطة الاستشارية لا يمكنه إلزام الآخرين بتنفيذ ما يقدمه من اقتراحات وتوصيات. فإذا قبل صاحب السلطة التنفيذية هذه الاقتراحات فإنها

تصدر باسمه ، ومن ثم تصبح في هذه الحالة أوامر لا يجوز رفضها وبالتـــالي فإن علاقات السلطة الاستشارية هي تلك العلاقات التي تستخدم لمساعدة علاقات السلطة التنفيذية.

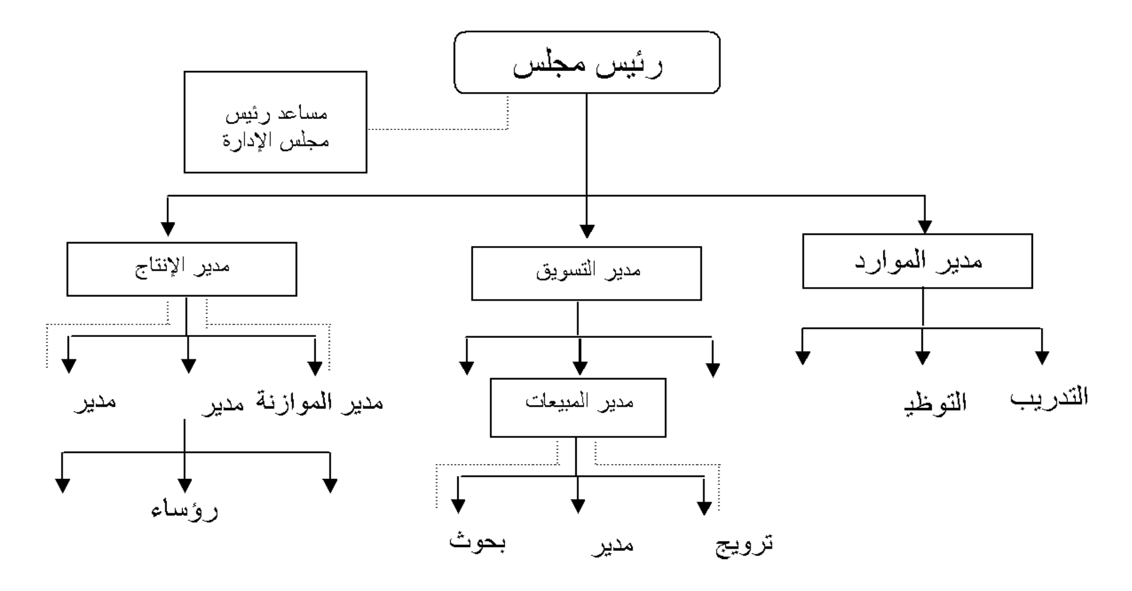
وفي ضوء ذلك يتضح أن هيكل التنظيم ما هو إلا خط منفرد ولا يمكن أن يكون خلاف ذلك ، وهذا الخط المنفرد هو سلسلة السلطة التنفيذية وأي واجــب في التنظيم لا يمكن تحديده كحلقه حقيقية في سلسلة السلطة أي أن عملية التدرج تعتبر وظيفة مساعدة للسلطة التنفيذية التي تناسب في الخط الأساسي ، ومعنى ذلك أن كل وظيفة استشارية يجب أن تعتمد على السلطة التنفيذية في وجودها ، ولا يمكن أن تظهر هكذا من نفسها في التنظيم دون السلطة التنفيذية ، ولـــذا لا نجد هيكلاً للتنظيم الاستشاري فقط ، ولكن عند استخدام السلطة الاستشارية فإن التنظيم يصب مشتركاً أي تنفيذي واستشاري.

التنظيم التنفيذي والاستشاري **Line and Staff** :

تعمل معظم المنظمات في جو من التعقيدات المتزايدة والتقدم المستمر مـــن المعرفة والتكنولوجيا ، ولذلك فإن نمو المنظمة وعملها في هذا المناخ يتطلـــب ضرورة التخفيف من العبء الذي تم إلقاؤه على أعضاء الإدارة من أصـــحاب السلطة التنفيذية وذلك بأن نرفع عن كاهلهم بعض الواجبات ، ونجد الآن مكاناً في هيكل التنظيم لأخصائيين مثل الخبير ، والمستـــشار القـــانوني ، وخبيـــر الضرائب ، والعالم الباحث ، ومستشار العلاقات العامة ، ولاشك أن الغـــرض الأساسي من وجودهم هو إعفاء المديرين التنفيذيين من بعض واجبـــاتهم لكـــي يكونوا أكثر قدرة في تركيز جهودهم على الأنشطة التي تعمل مباشـــرة علـــى تحقيق أهداف المنظمة.

ويزاول المديرون الاستشاريون سلطتهم الاستشارية الــصحيحة لمــساعدة المديرين التنفيذيين على تحقيق أداء العمل ، أما ما هو المدير التنفيذي وما هو المدير الاستشاري فيتوقف على نوع السلطة الممنوحة ، فالسلطة التنفيذية تشير إلى المدير التنفيذي ، والسلطة الاستشارية إلى المدير الاســتــشاري ، وتــؤدي السلطة التنفيذية إلى ظهور التنظيم التنفيذي ويجعله تنظيماً تنفيذياً واستــشارياً وهو النوع الذي نجده في معظم التنظيمات ، ويوضح الشكل رقم (١١/٨) هيكل تنظيم تنفيذي واستشاري.

الشكل رقم (١١/٨)
هيكل تنظيمي تنفيذي واستشاري



ويوضح الشكل رقم (١١/٨) أن الاستشاري يمثله مدير الموازنة التخطيطية ومدير جودة الإنتاج ، وترويج المبيعات وبحوث التسويق ومدير الموارد البشرية المسئول أمام مجلس الإدارة ، ويوضح الشكل أيضاً أن الوحدات الاستـــشارية يمكن أن توجد في هيكل التنظيم التنفيذي والاستشاري عند أي مستوى تنظيمي للإدارة من أعلى القمة ، حيث نجد مدير إدارة الموارد البشرية إلى المستويات الأقل حيث نجد مدير جودة الإنتاج ومدير بحوث التسويق.

ثالثاً : السلطة الوظيفية :

تمثل تلك السلطة التي تعطي الحق الفـــرد أو الإدارة للتـــصرف أو القيـــام بعمليات وصياغة سياسات محددة أو غيرها من الأمور المتعلقة بأنـــشطة تـــتم بواسطة الأفراد في إدارات غير الإدارة المفوض إليه هـــذه الـــسلطة أي أنهـــا السلطة التي يستمدها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخـــرى وليس بحكم كونه رئيساً عليها كما هو الحال في السلطة التنفيذيـــة ، وإذا اتبـــع مبدأ وحدة الرئاسة بدون استثناء ، فإن السلطة على هذه الأنشطة كـــان يجـــب مزاولتها بواسطة المديرين التنفيذيين ، ولكن هناك عدة أسباب – منها القصور في المعرفة المتخصصة ، والقصور في المقدرة على الإشراف على العمليات ، وخطر التفسيرات المتنوعة للسياسات – تشرح لماذا لا يسمح أحيانـــاً لهـــؤلاء المديرين في مزاولة هذه السلطة ، وفي مثل هذه الحالات ، فإن المدير التنفيذي قد يعفى من هذه السلطة المحدودة ، مع تفويض مدير في إدارة أخرى ســـلطة متخصصة أي "وظيفية" للقيام بهذه الأنشطة بطريقة سليمة.

أحياناً يكون لرؤساء الإدارات التشغيلية أسباب قوة للسيطرة على بعـــض طرق العمل أو العمليات في إدارة تنفيذية أخرى فمثلاً قد يحـــصل مـــدير إدارة المبيعات على سلطة وظيفية على مديري الإنتاج وذلك فيمـــا يتعلـــق بجدولـــة طلبات العملاء أو تعبئة المنتجات.

وعندما يكون التنظيم مبني على الأساس السلعي ، أي أن هنـــاك وحـــدات تنظيمية لكل سلعة ، فإن مديري هذه الوحدات قد يخضعون لـــسلطة وظيفيـــة يزاولها مديرين آخرين ، ولأغراض إدارية عديدة أهمها التنسيق ، فإن جميـــع وظائف البيع والإنتاج والتمويل وغيرها والمتعلقة بالسلعة المعينة قـــد توضـــع تحت رئاسة مدير الوحدة السلعية الذي قد يكون مسئولاً مباشرة أمـــام رئـــيس مجلس الإدارة ، وهنا نجد أن بعض المديرين التنفيـــذيين فـــي القمـــة والـــذين يشرفون على الوظائف الرئيسية في المنظمة لا يتمتعون بسلطة تنفيذية مباشرة على مديري وحدات السلع ، ولكن للتأكد من أن سياســـات البيـــع أو الـــسياسة المالية تتبع بطريقة سليمة في هذه الوحدات ، فإن مديري القمة السابق ذكـــرهم قد يمنحون سلطة تنفيذية كما يظهر في الشكل رقم (١٢/٨)

مكان الشكل

ومن بين الظروف التي تلائم استخدام السلطة الوظيفية ما يلي :

- تغطية السلطة الوظيفية لجزء صغير من إجمالي العمل التشغيلي مثل بيان الإجراءات التفصيلية الواجب إتباعها عند تنفيذ خطة سبق الإنفاق عليهـــا بواسطة المدير التنفيذي.
- افتقار المديرين التنفيذيين للمعرفة الفنية أو المتخصصة ، فالمدير التنفيذي لا يمكن تفهم تفاصيل المعاملات الضريبية أو القانونية مثلاً.
- الرغبة في توحيد العمل وتجانسه في الإدارات المختلفة ، مثل اســـتخدام أساس موحد لتقويم مخزون السلعة بالفروع المتعـــددة أو إتبـــاع سياســـة واحدة في التعامل مع الموردين.

ولكن تقف بعض المحددات والعقبات عند التطبيق العملي للسلطة الوظيفية يمكن ذكر أهمها على النحو التالي :

- زيادة العبء على الأشخاص التنفيذيين وذلك نتيجـــة تعـــدد التعليمـــات والأوامر من المديرين الوظيفيين مع احتمـــال تعـــارض هـــذه الأوامـــر والتعليمات.
- إضعاف نفوذ المدير التنفيذي نتيجة حاجتـــه إلـــى التفـــسير والتوضـــيح والحصول على إرشادات ونصائح لفاعلية التطبيق.
- ظهور الإدارة غير المرنة نتيجة قيام صاحب السلطة الوظيفيـــة بـــالنطق بسلطة رئيسة الذي فوضه إياها ، وقد يقع تحت إغراء الاعتمـــاد علـــى إصدار الأوامر بدلاً من الحصول على الموافقة الاختيارية.

مفهوم تفويض السلطة وأهميتها :

والتفويض يعني منح أو إعطاء السلطة من إداري لأخـــر أو مـــن وحـــدة تنظيمية لأخرى لغرض تحقيق واجبات معينة وبواسطة التفويض يتمكن المدير من توسع عملياته ، فبدون التفويض تقتصر عمليات هذا المدير على تلك التـــي يمكنه القيام بها بنفسه.

وفي الإدارة لا يعني التفويض التخلص من السلطة أو التنازل عنها فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته الشاملة على هذه الواجبـــات المعينـــة رغب في ذلك أم لم يرغب ، فالتفويض لا يعنـــي التخلـــي الـــدائم عـــن هـــذه الالتزامات ، ولكنه يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محـــدد ، أو بعبارة أخرى أن التفويض له خاصية مزدوجة نظراً لأنـــه نتيجـــة للتفـــويض يحصل المرؤوس على السلطة من رئيسه ، ولكن في نفس الوقت ما زال رئيسه يختلط بسلطته الأصلية بالكامل.

ومن الواضح أنه لا يمكن لأي رئيس أن يفوض سلطة لا يمتلكها ، ومـــن الناحية الأخرى لا يمكن لأي مدير أن يفوض كل سلطته ، لأن معنى مثل هـــذا التفويض الكامل التنازل عن مركزه لمرؤوسيه ، وعند قيام الرئيس بتفـــويض السلطة إلى مرؤوسه ، فإن العملية بكاملها تنطوي على الآتي :

- تحديد واجبات المرؤوس.
- تفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات.
- جعله مسئولاً أمامه عن تحقيق هذه الواجبات.

وعملياً لا يمكن تجزئه هذه العملية نظراً لأن تحديد الواجبــات دون مــنح السلطة لتحقيقها لا يعني في الحقيقة شيئاً بالمرة ، وكذلك تفويض الــسلطة دون تحديد المجال الذي ستستخدم فيه القوة يضاف إلى ذلك أنه نظراً لأن المسئولية لا يمكن تفويضها ، فليس أمام القائم بالتفويض إلا أن يجعل مرؤوسه مــسئولاً أمامه عن إتمام الواجبات المحددة.

وتفوض السلطة بالقدر الذي يتطلبه الأداء المرضى للواجبات التي يعهد بها إلى الشخص المعين أو الوحدة التنظيمية المعينة ، أو بعبارة أخرى ، أن أفضل معيار في هذا المجال هو تحديد مقدار السلطة التي يحتاج إليه المدير حتى يمكن لأنشطته من المساهمة في تحقيق هدف المنشأة ، وعلى هذا الأســاس نجــد أن السلطة المفوضة تأخذ في الصغر كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل فــي الهيكــل التنظيمي ، ومثل هذا الإجراء يعمل على اتخاذ هيكل التنظيم الشكل الهرمــي ، حيث تكون السلطة مركزة في الأصل في يد شخص واحد ثــم تفــوض إلــى أشخاص يتزايد عددهم من مستوى تنظيمي لآخر حتى نصل إلى قاعدة الهرم.

ومن الأفضل أن يتم تفويض السلطة بخصوص النشاط الواحد بين رئــيس واحد ومرؤوس واحد ، فمثل هذا التفويض يعمل على توفير مبدأ وحدة الرئاسة ذلك المبدأ الذي يعمل على تجنب التنازع على السلطة ويجعل كــل مــرؤوس يعرف السلطة التي يمكنه استخدامها.

وأخيراً فإن تفويض السلطة لا يعني بأي حال من الأحوال فقــدان المــدير لحق استرداد السلطة التي قام بتفويضها إلى مرؤوسيه. فالمدير صاحب السلطة الأصلية يمكنه دائماً استرداد السلطة التي سبق لــه تفويــضها ، ومثــل هــذا الاسترداد للسلطة المفوضة يحدث كثيراً عندما تظهر الحاجة إلى تعديل أهداف المنشأة وسياستها وبرامجها وهيكلها التنظيمي وأهداف إدارتها. كما أن عمليات إعادة التنظيم تتضمن بالضرورة استرداد السلطة وإعادة تفويضها.

أهمية التفويض :

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم ، ويجـــب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة أهمها الثلاثة الآتية :

- أن المهام المسنودة إليه تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام به شخصياً ويقود هـــذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة تفويض السلطة التي ينبغي عليه القيام بها.
- أن تفويض السلطة هو الخطوة الجوهرية والعنصر الأساسي في أي برنامج لتنمية المرؤوسين ، فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكاله المختلفـــة تذهب هباء إذا تجاهلت عملية تفويض السلطة.
- إن كل منشأة من المنشآت تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها ، ففـــي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغلها أو ترقيتهم.

العوامل الواجب مراعاتها للتفويض الفعال :

هناك عدة عوامل يجب مراعاتها حتى يكون التفويض فعالاً يؤدي الغرض منه ، ومن هذه العوامل :

- **تحديد النتائج المتوقعة** : يجب تحديد النتائج المتوقع أيصل إليها المرؤوس والأعمال التي يجب أن يلتزم بها وينفذها بشكل ملائم ، ولهذا يجب علـــى الرئيس أن يعطي الوقت المناسب للمرؤوس لشرح له المتوقع منه القيام به والأهداف والمقاييس الواجب عليه الالتزام بها ، فمن حـــق المـــرؤوس أن يعرف نتيجة الأداء المتوقع منه.
- **بيان الأسباب التي أدت إلى التفويض** : إن الأســـباب التـــي تكمـــن وراء التفويض متعددة : لتنمية المرؤوسين ، وتـــوفير وقـــت الـــرئيس ، ولأن المرؤوس أكثر تأهيلاً من الرئيس نفسه ، وفي أي وقت يفضل أن يـــشرح الرئيس لمرؤوسه الأسباب وراء تفويـــضه القيـــام بالأعمـــال والواجبـــات المختلفة.

- **منح السلطة اللازمة لتنفيذ المهام والأعمال** : عندما يفوض الرئيس إحدى المهام ولا يفوض معها السلطة الكاملة لتنفيذها فلا يعتبر هذا بالطبع تفويضاً حقيقياً ، إذ سيضطر المرؤوس لأن يأتي مرة بعد مرة إلى الرئيس للحصول على معلومات أو موارد أو موافقات على ما تم إنجازه كل هــذه الأمــور تناقض مزايا وفوائد التدريب.
- **إعلام الغير بموضوع التفويض** : يجب أن يعرف الغير ممن لهــم علاقــة بموضوع التفويض أن هناك مجالاً معيناً من الأعمال قد تــم تفويــضها ، سواء تم ذلك من خلال الاتصالات المكتوبة أو الــشفهية ، وهــذا يــساعد المرؤوس في عمليات الإنجاز ولا يضطر إلى أن يخبر كل واحد بما يجرى من أمر يتعلق بالموضوع.
- **الثقة بالمرؤوسين** : تنتقل الثقة للمرؤوسين من خلال أسلوب التعامل معهم، فإذا تم تفويض أحد المهام لأحد المرؤوسين وأصر الرئيس على متابعة كل صغيرة وكبيرة فإن هذا سينقل للمرؤوسين رسالة تفيد بأن الرئيس لا يثق به من خلال منحه الحرية في التصرف دون تدخل مستمر.
- **تفويض مختلف أشكال المهام للمرؤوسين** : ربما يكون هذا أكبر تهديداً أن المرؤوس قادر على القيــام بالمهــام (أ) و(ب) و (ج) بــسبب صــعوبتها وتحديدها لقدراته فإن المشرف يفوض له المهنة (هــ) وهي بسيطة جــداً مقارنة مع غيرها ، ولكن المرؤوس لا يعجبه الأمر بأن توكل إليه مهمــة بسيطة كهذه مما يؤثر في دافعه للقيام بالمهمة بشكل جيد. وبما أن المهمــة البسيطة قد تم أداؤها بطريقة دون المستوى المطلوب فإن المشرف يستنتج أن المرؤوس لن يتمكن من القيام بالمهمات (أ) و (ب) و (ج) بالطبع.

وإذا كان المشرف يشك في قدرات أحد المرؤوسين فمن المفضل أن يأخــذ المهام (أ) و (ب) و(ج) ويقسمها إلى أجزاء صغيرة ويعمل مع المرؤوس إلــى أن يتم إنجاز المهمة ، وهذا يؤدي إلى نفس الشئ ولكــن يتجنــب حــدوث أي امتعاض أو كراهية تجاه المهمة البسيطة.

ولكن هذا لا يعني أن المشرف لا يمكنه أن يفوض مهاماً بــسيطة ، أولاً : إن ما يعتبر بسيطاً للمشرف يمكن أن يكون مثيراً ومتحدياً لقدرات المرؤوس ، وهنا لا يكون المشرف قد فوض مهمة بسيطة ، ثانياً : المهام البــسيطة عــادة غير مرغوبة ، خاصة إذا كانت هي النوع الوحيد من المهام التي يتم تفويضها.

- **تقليل قيام المرؤوسين بالعمل بشكل قد يحمل بعض الاختلافــات** : يجــب على الرؤساء أن يتقبلوا الفروق الفردية بين المرؤوسين وكــذلك الطــرق المتبعة في أداء المهام ، فالأداء الناجح للمهمة يجب يحكم عليه من خــلال النتائج المحققة وليس من خلال الطرق التي تم إتباعها في تحقيق النتائج.
- **التخطيط للتفويض** : التفويض الفعال عملية منظمة تتداخل وتتكامــل مــع الأهداف العامة لوحدة العمل ، ينبغي أن تكون جزءاً من خطة التنمية العامة للمرؤوسين في تدريبهم على القيام بمسؤوليات أكبر وأكبــر ، التفــويض الاحتياطي غالباً ما يكون نتيجة للإدارة الطارئة حيــث يكــون المــشرف مضطر لذلك ، وبدون أي اعتبار من جانبه لحاجات يجدون صعوبة فــي تنظيم وتخطيط أعباء العمل الموكلة إليهم عندما يرون مديرهم يدفع إلــيهم بمسؤوليات إضافية فجأة ، إن هذا النوع من التفويض يخلق في المــرؤوس ارتباطاً طبيعياً وعدم كفاءة في الإنجاز لدى كل منهم.
- **المشاركة في عملية التفويض** : إن المشاركة في عملية التفويض تزيد من فرص المرؤوس في النجاح وتحسين العلاقة بين المشرف والمرؤوس. فإذا

لم يسمح بالمشاركة فلن يعرف المشرف متى تحدث الزيـــادة فـــي أعبـــاء العمل، ولا متى تصادف المرؤوس صعوبات في أداء المهمة ، وعلى هـــذا فإن الاتصال الجيد بين المشرف والمرؤوس ضروري جداً.

- **المتابعة الموضوعية لأعمال وأنشطة المرؤوسين** : وهذا يتطلب المتابعـــة حسب الظروف التي تتطلب ذلك وبما لا يسبب إزعاج للمرؤوس فقد يتطلب الأمر تقديم مساعدة بناءة للمرؤوس أو إرشاد وتوجيـــه لإنجـــاز الأعمـــال بالشكل المطلوب أما أن يتفقد الرئيس الأعماق بشكل مـــزعج للمرؤوســـين فهذا لا شك بسبب استياء لدى المرؤوس قد يؤدي إلى عدم فعاليـــة عمليـــة التفويض.
- **يجب تكافؤ السلطة مع المسئولية** : فيجب ألا نكلف المرؤوسين بأي أعمال أو التزامات ومسئوليات أكثر من السلطات الممنوحة لهم ، لأنه فـــي هـــذه الحالة سيكون الحكم على الأداء والتنفيذ غير عادل ، إذ لا يجـــب تحميـــل الأفراد أكثر من طاقاتهم وإمكاناتهم.
- **الاستعداد لتقبل أخطاء الآخرين** : فالمرؤوسين ســـوف لا يقومـــون بـــأداء الأعمال بنفس الكفاءة التي يقوم بها الرئيس وبالتالي فعلى الرئيس عنـــدما يفوض جزء من سلطاته أن يتوقع هذا وأن يكون على استعداد لتقبل أخطاء مساعديه ويعمل على معالجتها وتوجيههم حتى لا تتكرر الأخطاء.

مزايا التفويض :

إذا استخدم التفويض بشكل مناسب فله فوائد عديدة للـــرئيس والمـــرؤوس والمنظمة ، وفيما يلي بعض مزايا التفويض :

١ – التدريب والتنمية :

يمكن أن يكون التفويض أداة للتدريب والتنمية ، ففي تاريخ المنظمات لـــم تبتكر طريقة أفضل لتعليم الناس كيف يتم القيام بالواجبـــات مـــن أن نجعلهـــم يقومون ببعضها ، لا شئ يعادل الخبرة المباشرة والتفويض يقدم هذه الخبـــرات

والسبب الرئيسي لفائدة التفويض في التنمية هو أن المسئولية يمكن تفويضها على مراحل ، وهكذا نسمح للفرد بتعلم القيام بواجبات جديدة بخطوات صغيرة، وفلسفة التفويض هذه متوافقة مع مدخل التدريب الفعالة ، ينبغي على الرئيس أن يراقب أداء المرؤوس ويزيد من التفويض كما ظهرت علامات التحسن.

٢ – زيادة الوقت الإداري :

يحتاج المديرون إلى وقت لإدارة عملياتهم ، والمفوضون غير الجيدين يصرفون وقتاً كبيراً في القيام بمهام تنفيذية بدلاً من المهام الإدارية ، ولهذا فإن مجموعات العمل عندهم تدار بشكل سيئ ، وتصبح العملية حلقة مفرغة أي أنه بسبب عدم إدارة العمليات بشكل جيد يجد الرئيس نفسه أن عليه أن يصرف وقته أكثر فأكثر في القيام بالمهام التنفيذية ولسوء الحظ يتفاخر الكثير من الرؤساء بقيامهم بالإشراف على كل صغيرة وكبيرة وأنه بدونهم لن يتم إنجاز أي عمل.

٣ – إتمام العمل بشكل أفضل :

مع أن بعض المديرين يترددون في الاعتراف بذلك فإن تفويض مهمة ما يعني غالباً أنها ستتم بشكل أفضل ، يحدث هذا لأن المرؤوسين أقرب إلى القرار وإلى عواقبه ولهذا يمكن أن يكون لديهم معرفة دقيقة أكثر من الرئيس ، كما أن المرؤوس يصبح أكثر حماساً للعمل ، لما يحمله من تحدياً أكثر بالنسبة إليه من رئيسه.

٤ – تحسن الاتصال الهابط :

يتطلب التفويض الفعال من الرئيس أن يصرف وقتاً كبيراً مع المرؤوس لإعطائه التعليمات ويحدد النتائج ويطلب المعلومات المرتدة كل ذلك يزيد من

كمية الاتصالات بينهما بشكل كبير فمعرفة المهام وأهدافها وعلاقتهـــا بأهـــداف القسم ، والحصول على معلومات ضرورية لإتمام المهام توفر عنصراً للاتصال من شأنه أن يحسن العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

٥- زيادة الرضا الوظيفي :

يؤثر التفويض الفعال أن إيجابياً على معنويات الموظف ، فـــالتعلم أثنـــاء العمل ، والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة ، وزيادة الاتصال بين الـــرئيس والمرؤوس ، كل ذلك يمكن أن يساعد على تنمية المعنويات.

مساوئ التفويض :

يؤدي التفويض إلى ظهور بعض العيوب والمساوئ من بينها :

١- الحاجة إلى الوقت للتدريب :

يحتاج المرؤوس إلى وقت لإعداده وتدريبه حتى لا تكون القـــرارات دون المستوى ، وعلى هذا يتطلب التفويض الفعال أن يمضي المدير وقتاً كافياً فـــي تدريب المرؤوس للقيام بالأعمال المفوضة ، وكثيراً ما يفـــضل المـــديرون ألا يخصصوا هذا الوقت على أساس أنه من الأسرع أن يقوموا بها بأنفسهم وهـــذا يعتبر حقاً قصر نظر ، ربما يكون صحيحاً في المرة الأولي والثانية والثالثـــة والرابعة التي يمضي فيها المدير وقت في التدريب ، لو أنه قام بها نفسه لكـــن فكر في الوقت الذي سيتم توفيره كل مرة يقوم المرؤوس بالمهمة المطلوبة بعد انتهاء التدريب ! سيتم تعويض وقت التدريب بدون شك أضعافاً مضاعفة.

٢ – الابتعاد عن الموقف العملي :

بعض المديرين يحبون أن يعرفوا كل شئ يجري في مكان العمـــل ، فـــإذا حدث أي شئ لا يعرفونه فإنهم يقلقون. هؤلاء الرؤساء مفوضون غير جيـــدين لأنهم عندما يفوضون يصرون على مشاركة مرؤوسيهم في المهـــام ، وبـــذلك يبطلون العديد من الفوائد الناتجة من عملية التفويض. إن الرئيس لا يكون فـــي إمكانه أن يكون مشاركاً في كل شئ يجري حوله ، وينبغـــي عليـــه أن يثـــق بمرؤوسيه وتركهم يقومون بوظائفهم بأنفسهم.

٣ – تنفيذ المهام بطريقة مختلفة :

عندما يقوم الرئيس بتفويض مهمة ما فإنها ستنفذ بطريقة مختلفة عما لو قام بها نفسه ، يمكن أن يتحقق الهدف النهائي لكن عملية أداء المهمـــة (أي كيـــف ومتى الوسيلة) وستكون مختلفة. حتى ولو تحقق الهدف يمكن أن تبدوا النتيجة مختلفة بسبب الوسائل المستخدمة ، وهكذا ، يحتاج الأمر إلى نوع من معين من المديرين ليتقبلوا هذه الاختلافات ، والبعض يعتقد أن الاخـــتلاف يعنـــي عـــدم الكفاءة أو القدرة. أنه من المستحيل أن يقدم شخص ما بالمهمة بنفس الطريقـــة التي يقوم بها غيره ولهذا فإذا توافرت الكمية والنوعية فـــي الأداء فيجـــب أن يسمح للموظف ببعض التغيير في طريق العمل التي يتبعها.

المسئولية :

رغم شيوع استخدام كلمة المسئولية إلا أنها من أكثر الكلمات التـــي يـــساء فهمها في الكتابات الإدارية فكثيراً ما نسمع ونقرأ عن "تفـــويض المـــسئولية" و "جعل الشخص مسئولاً" "تنفيذ المسئولية". كما أن هذه الكلمة كثيراً ما تـــستخدم لتعني الواجب أو النشاط أو حتى السلطة.

وفي محاولة للتعرف على المعني الصحيح للمسئولية نجد أن كونتز وأدووتذيل Koontz and Odnnell يعرف المسئولية بأنها "التزام المرؤوس – الذي عهد إليه بواجب معين – بأداء هذا الواجب".

أما دافيز Davis فيقول "المسئولية هي التزام الفرد بتأدية الوظائف والواجبات المخصصة له بطريقة سليمة وبأحسن ما في قدرته وطبقاً لتوجيات رئيسه الذي يحاسبه".

ويعرف جورج تيري Terry المسئولية بأنها "التزام الفرد بتنفيذ الأنشطة المعهودة إليه بأحسن ما في قدرته".

يتضح من التعاريف السابقة اتفاقها على أن المسئولية هي التزام الفرد بالقيام بالواجبات المحددة له وتظهر المسؤولية من واقع علاقة الرئيس – المرؤوس ، أي أن شخصاً له سلطة الحصول على خدمات محددة من شخص آخر ، وفي ميدان الأعمال تنتج هذه السلطة عادة من الاتفاق أو التعاقد والذي بمقتضاه يوافق المرؤوس على أداء مثل هذه الخدمات نظير مكافأة نقدية وغيرها من المكافآت ، وعلى هذا فإن السلطة تناسب وتدفق من الرئيس إلى المرؤوس ، أما المسئولية فهي الالتزام الصادر من المرؤوس بأداء هذه الواجبات.

والمسئولية قد تكن مستمرة ، أو قد تنتهي بانتهاء كل محدد معين ولا تظهر مرة أخرى فالعلاقة بين رئيس مجلس الإدارة ومدير المبيعات تمثل التزاماً مستمراً ، ومن الناحية الأخرى فإن رئيس مجلس الإدارة قد يتفق مع أحد الخبراء الإداريين على القيام بدراسة تنظيمية والذي ينتهي التزامه أي مسئولية عندما ينتهي من دراسته ويقدم تقريره للرئيس.

وبالنسبة للتفويض فإن المسئولية لا يمكن تفويضها. حقاً إن الـــرئيس قـــد يفوض المرؤوس سلطة أداء واجب ، وقد يقوم المرؤوس بدوره بتفويض جزء من السلطة التي حصل عليها ، ولكن لا يمكن للرئيس أو المرؤوس أن يفوض شيئاً من مسئولية ، فالمسئولية بكونها التزام بالأداء هي في الحقيقة تعهـــد مـــن الشخص لرئيسه ، ولا يمكن لأي مرؤوس أن يخفض أو يقلل من مسئوليته أي التزامه عن طريق التفويض لشخص آخر سلطة أداء الواجب.

وبالتالي لا يمكن لأي مدير أن يحول المسئولية لمرؤوسيه ، فالمدير العـــام الذي يعنيه مجلس الإدارة لا يمكنه تجنب المسئولية الكاملة من أعمال الـــشركة فإذا أساء موظفي الشركة التصرف وتسببوا في إغضاب العملاء فـــإن المـــدير العام المسئول أمام مجلس الإدارة عن هذه الأشياء وعن غيرها من تـــصرفات موظفي الشركة ، ولا يمكنه الإدعاء إنه "فوض المسئولية" إلى مـــديراً آخـــر ، ومن ثم فإن الرئيس عندما يفوض جزءاً من سلطته إلى أحـــد مرؤوســـيه لأداء عمل معين فإنه يظل مسئولاً أمام من يعلوه من المستويات الإدارية عن نتـــائج أعمال هذا المرؤوس ، وهذا الرئيس لا يمكنه إطلاقاً التخلي عن المسئولية أمام رئيسه الأعلى وإن كان مرؤوسيه يكون مسئولاً أمامه.

يجب أن تكون سلطة أي مدير ومسئوليته متكافئين ومتساويتين ، وطالما أن سلطة المدير تعطيه القوة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالواجبات المسنودة إليه وبمسئولية عن طريق الالتزام بأداء هذه الواجبات بواسطة استخدام ســـلطته ، فيتبع ذلك أن سلطة ومسئولية أي مدير ترتبطان ارتباطاً وثيقاً ، وهذا الارتباط بينهما جوهري ويظهر في تحقيق نفس العمل.

ولنفترض أن مدير المبيعات فوضت إليه سلطة أداء واجبات تحديد مواقـــع فروع البيع ، وتعيين رجال البيع ، ووضع خطة أجورهم ، والترويج للمبيعات وبدون هذه السلطة المفوضة لا يمكن لمدير المبيعات أداء هذه الواجبات ، ومن ثم فإن قبوله الالتزام بأداء هذه الواجبات أي قبوله المسئولية يصبح قي الواقـــع مسئولية ينقصها الهدف النهائي وليس هناك مبرراً لوجودهـــا ، وبالمثـــل فـــي المسئولية بدون السلطة اللازمة لتنفيذ الواجبات المحددة تصبح كالحلقة المفرغة، ولا يمكن لأي مدير أن يتوقع من مرءوسيه أداء الواجبات المعهودة إليه إذا كان هذا المرؤوس لا يمتلك السلطة اللازمة للقيام بعمله.

نطاق الإشراف :

يسمى أيضاً نطاق الرقابـــة Span of control ، أو نطـــاق الإدارة ، أو نطاق السلطة ويعني نطاق الإشراف : عدد الأفراد الذين يشرفون عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته ويختلف هذا العدد من منظمة لأخرى بحسب طبيعـــة أنشطتها وكفاءة الأفراد العاملين بها رؤساء ومرؤوسين وإمكاناتها... وغيرهـــا من العوامل.

ويرى بعض الخبراء والعلماء في مجال الإدارة أن حجم نطاق الإشـــراف يجب أن يتراوح بين ٤ إلى ٨ أفراد في المستويات العليا من التنظيم ، في حين يجب أن يتراوح بين ٨ إلى ١٥ أو أكثر قليلاً في المستويات الدنيا ، والواقع أن نتائج العديد من الأبحاث والتطبيقات العملية أظهرت قدراً كبيراً مـــن المرونـــة فيما يتعلق بنطاق الإشراف ، فبعض المشرفين يتبعه ٣٠ أو ٤٠ من العـــاملين في المستويات الدنيا.

ومن أهم العوامل المؤثرة على تحديد نطاق الإشراف المناسب ما يلي :

- **درجة تعقد الأعمال والأنشطة** ، إن الأعمال والأنشطة التي تشتمل علـــى درجة عالية من التشابك والتداخل تحتاج إلى متابعة دقيقة وعناية فائقـــة ورقابة مستمرة من المشرف وبالتالي يفضل معها نطاق الإشراف الضيق حتى يتم إنجاز تلك الأعمال والأنشطة بكفاءة وفاعلية.
- **نمطية العمل** : يمكن للمدير والمشرفين أن يديروا أعمـــالهم ويمارســـوا عمليات الإشراف على عدداً أكبر كلما كان العمل نمطياً وروتينياً يتم على أسس وإجراءات واحدة ، فالعمل النمطي والروتيني يسهل متابعته والرقابة عليه عكس النشاط المتغير وغير المتجانس.
- **مواقع العاملين ومدى تشتتهم الجغرافي** : فكلما انتشر الأفراد في مناطق متعددة كلما صعب السيطرة عليهم ومتابعتهم وبالتالي يجـــب أن يـــضيق نطاق الإشراف.
- **مستوى القدرة والمهارة** الذي يتـــصف بـــه المـــدير بقيـــادة وتوجيـــه المرؤوسين.
- **مستوى القدرة والمهارة** التي يتصف به المرؤوســـين ومـــدى تعاونـــه واهتمامه بتحقيق الأهداف.
- **التفصيلات الشخصية** : يميل بعض المديرين إلى العمل الجماعي والتفاعل الإنساني مع الآخرين وبالتالي فهم يفضلون اتساع نطاق الإشراف وعلى الجانب الأخر قد نجد البعض يميل إلى التركيز على الأعمال.
- **الأنشطة غير الإشرافية** : يمارس المديرون والمشرفون عدة مهام وأنشطة أخرى غير الإشراف على مرؤوسيهم ، وكلمـــا زاد الوقـــت المطلـــوب لممارسة تلك الأنشطة والواجبات أدى ذلك إلى ضيق نطق الإشراف.

- **الأدوات والتـــسهيلات الإداريـــة** ، فكلمـــا زادت الأدوات والمعينـــات والتسهيلات الإدارية ، بالإضافة إلـــى تـــوفر المـــساعدين والمعـــاونين والسكرتارية تمكن المدير من الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.
- **الاتصالات الفعالة :** كلما توافرت نظم الاتصالات الفعالة وأمكن التنـــسيق بين مختلف الأفراد كلما أدى ذلك إلى اتساع نطاق الإشراف.

نطاق الإشراف الضيق ومحدداته :

يتضمن نطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يستطيع فرد واحـــد الإشـــراف عليهم ، ونطاق الإشراف يؤثر على عدد المستويات الإدارية من ناحية وعلـــى هيكل التنظيم الرسمي ككل من ناحية أخرى. إذ كلما زاد عدد العاملين وانخفض نطاق الإشراف كلما زادت عدد المستويات التنظيمية وتضخم هيكـــل التنظـــيم والعكس صحيح إذا زاد نطاق الإشراف ، ومن المبادئ التي تحكم العمـــل فـــي هيكل التنظيم أن يكون الفرد مرؤوساً لرئيس واحد حتى لا يحدث تضارب في الأوامر ، ومع أنه من المفضل أن يكون نطاق الإشراف ضيق ، إلا أن هنـــاك عدداً من القيود والمحددات تقف حيال ذلك من بينها :

- **عدم دقة الاتصال** ، من القيود والمحددات التي تقف في سبيل الاســـتعانة بنطاق الإشراف الضيق صعوبة الاتصال وعدم دقته سواء كان اتـــصالاً صاعداً أو هابطاً.

فنطاق الإشراف الضيق يعني تعدد المستويات الإداريـــة وبالتـــالي طـــول المسافة بين المدير ومرؤوسيه في قاعدة الهرم ، ومن ثم فإن التقارير المرفوعة إلى أعلى وكذلك التعليمات التي تتجه إلى أسفل من المحتمل جداً أن تفقد دقتهـــا وأن تتعرض لإدخال التغييرات عليها نظراً لانتقالها بين عدد كبير من الأفراد.

- **ضياع الوقت** ، إن زيادة عدد المستويات يؤدي لزيادة الوقت المطلوب لتوصيل البيانات والمعلومات أو استقبالها من الوحدات المختلفة ، فإذا أرادت الإدارة العليا الحصول على آراء وأفكار المستويات الإدارية فيما يتعلق بالمشكلات ، فإن تلك سيتطلب وقتاً طويلاً ، كذلك إذا غمضت بعض القرارات على المستويات الدنيا وطلبت تفسيراً لها فإن ذلك سيتطلب وقتاً قد يؤدي التأخير فيه إلى خلل في عملية التنفيذ.
- **إطالة خط الاتصال والالتزام بتدفق البيانات من خلال القنوات الرسمية** سواء إلى أعلى أو إلى أسفل خلال مقاعد التسلسل الرئاسي ، انظر الشكل رقم (١٣/٨) الذي يشير إلى خطوط خط الاتصال فيما بين الوحدات الإدارية.

مكان الشكل

ومن الشكل رقم (١٣/٨) يتضح أن المشرف (ع) إذا طلب معلومات مــن زميله "و" لابد أن يمر خلال ثلاث مستويات إدارية وخمسة رؤساء ، كمـــا أن الإجابة على هذا المطلب لابد أن تمر بنفس الطريقة.

وللتغلب على هذه المشكلة فإن بعض المنظمات قــد ســمحت بالاتــصال المباشر بين الوحدات التنظيمية ولكنه بشروط معينة لتيسير إنجاز الأعمال.

- **ارتفاع تكاليف الإشراف** : كلما ضاق نطاق الإشراف زادت المــستويات الإدارية وبالتالي ترتفع التكاليف المتعلقة بأجور ومكافــآت واحتياجــات المديرين ومديري مكاتبهم والسكرتارية والتأثيث... وغيرها.
- **التأثير على المعنويات** : فبعض المديرين لديهم رغبة في الإشراف على أكبــر عدد من المرؤوسين باعتبار ذلك مظهــراً مــن مظـــاهر المكانـــة والمركـــز المرموق ، هذا إلى جانب حب الأفراد للارتباط بأعلى مستوى إداري ممكن.

امتداد وعمق الهيكل التنظيمي :

إن اتساع نطاق الإشراف يحدد عدد المستويات الإداريـــة فـــي التنظـــيم ، فالهيكل الطويل (الممتد رأسياً) يتميز بضيق نطاق الإشراف ، ولهذا يزداد فيـــه عدد المستويات الإدارية ، وعلى العكس الهيكل الممتد أفقياً (المفلطـــح) يتميـــز باتساع نطاق الإشراف يقل فيه عدد المستويات الإدارية انظـــر الـــشكل رقـــم (١٤/٨).

فإذا فرضنا وجود منظمين لديهما نفس عدد الأفراد ، فإن الهيكل الأفقي قد يتسع يشمل كل المرؤوسين فيؤدي إلى سرعة الاتصالات ودقتهـــا أم الهيكـــل الرأسي فإن الاتصالات والقرارات قد تأخذ وقتـــاً أطـــول لتعـــدد المـــستويات الإدارية.


مكان الشكل

المركزية واللامركزية :

تعد المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة التي ترتبط بشكل كبير بدرجة تفويض السلطات ، فالتنظيم المركزي هو ذلك التنظيم الذي لا يتم فيه تفويض السلطات بشكل كاف وبالتالي فإن الإدارة العليا هي التـــي تتـــولى اتخاذ معظم القرارات الإدارية ويتصف التخطيط بالمركزية حيث تقـــوم الإدارة العليا بوضع الخطط التفصيلية الشاملة للمنظمة كلها ، وفي ظل المركزية يكون هناك تدخل مباشر وإشراف مباشر من الرؤساء على المرؤوسين للتأكـــد مـــن تنفيذهم للخطط التي وضعت لهم.

وعلى العكس من ذلك فإن اللامركزية تتميز بدرجة كبيرة مـــن تفـــويض السلطات في جميع المستويات التنظيمية وبالتالي يعطي المرؤوسين حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرارات حيث يتم مساءلتهم عن النتائج دون تدخل مـــن الإدارة العليا في أسلوب وتفاصيل العمل وعلى ذلك فإنه في ظل اللامركزية من المتوقع زيادة قدرة الرؤساء على الإشراف على عدد أكبر مـــن المرؤوســـين وبالتالي يزداد نطاق الإدارة ونطاق الإشراف.

من المفضل أن يكون هناك مزيج مناسب من المركزية واللامركزية بمـــا يتناسب مع موقف ووظيفة كل عمل بالمنظمة وطبيعة البيئة المحيطـــة والتـــي تعمل فيها المنظمة.

مدى المركزية واللامركزية :

تبدأ معظم المنظمات نشاطها متبعة أسلوب مركزية السلطة وهـــذا الأمـــر طبيعي ينبع من أسباب منطقية ، فقد يشعر المديرين في القمة أنهم على اتصال أفضل بالأنشطة ويمكنهم تطبيق قدراتهم الخاصة بطريقة أكثر فاعلية في ظـــل

تنظيم مركزي كما أن التكاليف تدخل في الصورة أيضاً لأن الأخطاء التي قــد يقع فيها المرؤوسين قد تسبب خسائر مالية فادحة. يضاف إلى ذلك أن ازدواج الوظائف ينفض إلى أدنى حد في ظل الترتيب المركزي ، وأخيراً فإن التخوف من تفويض السلطة في هذه المرحلة قد يسهم إلى حد ما في إتبـــاع الأســـلوب المركزي.

ويلعب حجم المنشأة دوراً رئيسياً في هذا المجال. فإذا كانت المنشأة كبيرة فإن الاحتمال كبير في إتباع الأسلوب اللامركزي نظراً لضخامة العمل الإداري واتساع نطاقه. كما أن دعاة اللامركزية يشيرون إلى أن هذا الأسلوب يــشجع العلاقات الإنسانية بين الأفراد ويساعد على منحهم المكانة الأدبية ، والحرية ، وفرصة الترقي ، فالأشخاص يمكن تنميتهم بطريقة أفضل في ظل اللامركزيـــة بالمقارنة بالأسلوب المركزي.

مزايا المركزيــة :

- تزويد الرئيس الأعلى بالقوة والمكانة.
- يمكن وضع السياسات واتخاذ القرارات الموحدة.
- الاستخدام الكامل لخبراء المركز الرئيسي نظراً لقربهم من مستوى الإدارة العليا.
- يمكن استخدام خبرة المتخصصين نظراً لاتساع نطاق عملهم وكبر حجمه.
- تخفيض من ازدواج الوظائف لأدنى حد.
- لا تتطلب إجراءات رقابية كثيفة ومفصله.
- تخفض من خطر انحرافات الأعمال وخروجها عن السبيل المحدد.
- يمكن في ظلها تنمية فريق ومتناسق للإدارة العليا.

مزايا اللامركزية :

- تخفيض أعباء مديري القمة لتركيزها على تفويض السلطة.
- تنمية العموميين بدلاً من الأخصائيين ، ومن ثم تسهل من شغلهم لمراكـــز المديرين العموميين.
- سرعة اتخاذ القرارات في المواقع المختلفة.
- القضاء على الهوة الواسعة التي توجد عادة بين العدد القليل من الرؤســـاء والعدد الكبير من المرؤوسين.
- خلق علاقات وروابط شخصية وثيقة وما يترتب عنها من زيادة في التعاون والتنسيق.
- رفع الكفاءة نظراً لسهولة تحديد مناطق الضعف وسرعة علاجها.
- تمكن المنشآن ذات الوحدات المتعددة والموزعة جغرافيـــاً مـــن الاســـتفادة بالكامل من الظروف المحلية عند اتخاذ القرارات.
- يمكن تجربة الخطط في إحدى الواجبات ثم تحسينها وتعديلها قبـــل تعمـــيم تطبيقها في بقية وحدات المنشأة.

العوامل المحددة لامركزية السلطة :

- **تكلفة القرار وخطورته** : كقاعدة عامة كلما زادت خطورة القرار وأهميتـــه بالنسبة للمنشأة ككل كلما زاد احتمال اتخاذه بواسطة الإدارة العليا.
- **توحيد السياسة** : في حالة الاهتمام بتوحيـــد وثبـــات الـــسياسات تفـــضل المركزية نظراً لأنها أقصر طريق لبلوغ مثل هذا الهدف ، فهم قد يرغبون في التأكد من أن العملاء سيعاملون معاملة واحدة من حيث الجودة والسعر والائتمان والتسليم والخدمة ، أو أن نفس السياسات ستتبع مع الموردين ، أو أن سياسات العلاقات العامة ستكون نمطية.

- **الحجم الاقتصادي** : كلما كبرت المنشأة كلما زاد عدد القرارات التي يجــب اتخاذها وكذلك عدد المواقع التي تتخذ فيها القرارات ، وما يترتب عن ذلك من صعوبة في التنسيق ، يضاف إلى ذلك أن كبر الحجم يعني أيضاً زيادة عدد الأقسام وعدد المستويات الإدارية ، ومثل هذه التعقيدات التنظيمية يمكن التغلب عليها إلى حد كبير عن طريق تقسيم المنظمة الكبيرة إلى وحــدات متشابهة مع تفويض مديري هذه الوحدات السلطة اللازمة.
- **تاريخ المنشأة** : كثيراً ما تتوق مسألة مركزية السلطة أو لا مركزيتها على الطريقة التي نمت بها المنشأة ، فالشركات التي توسعت من الداخل أي ذاتياً تميل إلى المحافظة على مركزية السلطة. أما الشركات التي ظهرت نتيجة لعمليات الانضمام والاندماج فإنها تميل بوضوح نحــو انــدماج أســلوب لامركزية السلطة على الأقل في مرحلتها الأولى.
- **فلسفة الإدارة** : لاشك أن فلسفة أعضاء الإدارة العليا تؤثر تأثيراً هاماً على مدى لامركزية السلطة ، فهناك من رجال الإدارة العليا مــن يــؤمن بــأن اللامركزية طريقة للحياة تسمح للأشخاص بالنمو والتطور ، ووسيلة تمكن المنشآت الكبيرة من العمل بنجاح ، ولكن من الناحية الأخرى نجد من يؤمن بعكس ذلك ويتمسك بالسلطة ليس مجرد الرغبة في الاحتفاظ بقوته ومكانته بل لعدم ثقته في مرؤوسيه وشعوره أنهم غير قادرين على القيــام بالعمــل الذي يقوم به هو.
- **توافر المــديرين** : إن النقص الملحوظ في القوى العاملة الإدارية يحد مــن مدى اللامركزية في السلطة نظراً لأن تفويض الــسلطة يفتــرض تــوافر المديرين الأكفاء الذين يستطيعون اتخاذ القرارات وتحمل المسئولية الملقــاة عليهم ، وينبغي ملاحظة أن هذا العامل يتخذ كذريعة لتركيز السلطة وعدم تفويضها.

- **توافر الأساليب الرقابية** : من العوامل المؤثرة في درجة اللامركزية مــدى تقدم الأساليب الرقابية وتوافرها ، ولاشك أن أحداً لا يتوقع من مدير الكفء في أي مستوى من المستويات الإدارية أن يفوض السلطة إلا إذا كانت لديه بعض الوسائل التي تمكنه من التأكد من أن الــسلطة المفوضـــة تــستخدم بطريقة سليمة ، فإتباع اللامركزية لا يعني فقدان الرقابة ، كما أن تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ القرارات لا يعني تخلي المفــوض عن مسئوليته.
- **لامركزية الأداء** : وهي تعتبر أساساً مسألة فنية تتوقف على عوامل مثــل وفورات تقسيم العمل ، وفرص استخدام الآلات ، وطبيعة العمل المطلــوب إنجازه ، وموقع الموارد الأولية ، والعمال ، والمستهلكين ، وبالرغم من أن هذا النوع من اللامركزية قد يكون من طبيعة جغرافية أو مادية إلا أنـــه لا يؤثر على مركزية السلطة ، وبصفة عامة فإن السلطة تميل إلى اللامركزية إذ كانت السلطة ، وبصفة عامة فإن السلطة تميل إلى اللامركزية إذ كانــت لامركزية في الأداء ، لأن لامركزية الأداء تقيد من القدرة علـــى تركيــز السلطة ، ويجب ألا يفهم بالتبعية أنه عندما يكون الأداء مركزياً فإن السلطة تكون مركزية ، وإذا كانت الشركة ترغب فـــي إخــضاع عمليـــة اتخـــاذ القرارات لرقابة دقيقة فإن مركزية الأداء تساعدها في ذلك ، ولكن هنـــاك العديد من العوامل الأخرى – خلاف التركيز الجغرافي – والتي تؤثر فـــي مركزية السلطة.
- **ديناميكية المنــشأة** : إن ديناميكية المنشأة تؤثر أيضاً على درجة لامركزية السلطة ، فإذا كانت المنشأة تنمو بسرعة وتواجه المشكلات المعقدة للتوسع فإن مديريها وخاصة هؤلاء المسئولين عن السياسة العليا ، قد يــضطرون إلى اتخاذ الجزء الأكبر من القرارات ، ولكن من الغريب حقـــاً ، أن هــذا العامل نفسه قد يجبر هؤلاء المديرين إلى تفويض السلطة وتحمل الخطــر

المحسوب والمتعلق بتكاليف الأخطاء التي قد يقع فيها مرؤوسيهم ، وبصفة عامة يتم حل هذه المشكلة المحيرة بالاتجاه نحو التفويض إلى مرؤوسين غير مدربين ، أما الحل البديل فهو العمل على إبطاء معدل التغير بما في ذلك معدل التوسع الذي يعزي دائماً إلى التغيير.

- **مؤثرات بيئية** : إن العوامل السابق مناقشتها تعتبر إلى حد كبير من العوامل الداخلية بالنسبة للمنشأة ، بالرغم من أن عامل ديناميكية المنشأة قد ينطوي على بعض العناصر التي لا يمكن لإدارة المنشأة السيطرة عليها ، ولكن بالإضافة إلى ذلك فهناك قوى خارجية – مصدرها البيئة والظروف التي تعمل فيها المنشأة – تؤثر على مدى اللامركزية ، ومن أهم هذه القوى الرقابة الحكومية والسياسات الضريبية.

إعادة التنظيم :

تعريف إعادة التنظيم : على الرغم من عدم الاتفاق على تعريف محدد لإعادة التنظيم إلا أنه يمكن القول أن : إعادة التنظيم يعني إحداث تغيير في الاختصاصات والسلطات والعلاقات التنظيمية والوظائف ومستوياتها ونطاق إشرافها والاتصالات بين وحداتها المختلفة (وقد يكون ذلك كلياً أو جزئياً) وذلك من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والتنسيق اللازم للقيام بالأعمال على أكمل وجه عن طريق تحقيق أهداف المنظمة من العاملين وكذا تحقيق أهداف العاملين من المنظمة بصفة مستمرة ويتوازن أمثل بما يؤدي إلى تحقيق الإدارة – لأهدافها المرجوة. (أهداف كل المنظمة والعاملين بها في نفس الوقت).

متى تكون ضرورية ؟

لما كانت عملية التنظيم وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين في نفس الوقت وليست هدفاً من حد ذاته لذلك يجب أن يتم عملة إعادة التنظيم دون

وجود مبررات موضوعية ، حيث أنه من المعروف أن كثرة إعـادة التنظـيم وخاصة خلال فترة قصيرة يؤدي إلى نتائج سلبية عديدة أهمها :

- عدم الاستقرار النفسي للعاملين مما يؤثر على كفاءتهم وفعاليتهم.
- ضياع الوقت بحيث تفهم لعاملين لنظام وأسلوب العمل الجديد ، وما إن يتعرفوا على النظم الجديدة حتى يفاجأوا بتعديل جديد وهكذا...

أسباب إعادة التنظيم :

يوجد العديد من الأسباب التي تدعو المنظمات إلى إعادة التنظيم ومنهـا : تغير أو تعديل هدف المنظمة أو تعديل في اختصاصاتها العامة أو إضافة أنشطة جديدة أو التوسع بدرجة كبيرة في نشاط قائم فعلاً ، وجود عيوب تنظيمية قائمة ومنها على سبيل المثال :

- عدم ملائمة نطاق الإشراف (بالاتساع أو الضيق).
- تعدد المستويات التنظيمية دون مبرر (طول خط السلطة).
- ضعف التنسيق بين التقسيمات التنظيمية.
- الازدواج في الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية بالجهة.
- عدم إحكام الرقابة.
- عدم وضوح خطوط السلطة.
- تفتيت الأنشطة في تقسيمات تنظيمية دون مبررات موضوعية.
- عدم تقسيم العمل على أسس سليمة.
- عدم وحدة الأمر أو الرئاسة.
- عدم التوازن في عبء العمل بين التقسيمات التنظيمية.
- المركزية الجامدة بالنسبة للسلطات وعدم تفويضها.

- عدم صلاحية الأساس الذي مقتضاه تم تجميــع الأنــشطة فــي تقــسيمات تنظيمية.
- تعدد اللجان بأكثر مما تقضي به الضرورة.
- عدم توازن السلطات مع المسئوليات.
- مقابلة التغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة مثل التغير فــي الــشكل القانوني أو خطط المنظمة أو السياسات المالية والاقتصادية للدولة أو فــي طرق ووسائل الأدوار أو في التكنولوجيا المستخدمة.

ضوابط إعادة التنظيم :

توجد العديد من الضوابط التي تحكم عملية إعادة التنظيم ومنها :

- مضي فترة زمنية على الهيكل التنظيمي المطلوب تعديله لا تقل عن ثــلاث سنوات وذلك حتى يمكن الحكم على مدى كفاءة وفاعلية التنظيم الحالي.
- أن يكون إعادة التنظيم إنعكاساً للاحتياجات الفعلية للمنظمة ومتناســباً مــع عبء العمل وحجمه فيها مثل تغيير الهدف – إضافة اختصاصات جديــدة إدماج الأنشطة وجود عيب من العيوب التنظيمية مثل اتساع نطاق الإشراف طول خط السلطة وتعدد المستويات الإشرافية – ازدواج في الاختصاصات عدم التنسيق ... الخ.
- أن يستهدف إعادة التنظيم أساساً الاهتمام بوحدات التنفيذ – سواء إنتــاج أو خدمات باعتبارها الوحدات التي يقع عليها عبء العمل التنفيذي فعلاً وليس لمجرد خلق المناصب الرئيسية.
- موافقة السلطة المختصة على إعادة التنظيم.

❍ الفصـــل التاســـــع ❍

التوجيه وتنمية وتمكين الموارد البشرية

✍ بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- الدافعية.
- القيادة.
- الاتصال.
- تمكين العاملين.
- بناء فريق العمل الفعال.

(١) الدافعيـــــة Motivation

يعمل الأفراد داخل المنظمات المختلفة تدفعهم فى ذلك قوى وأسباب متعـــددة، اهتم العلماء والباحثين بدراسة تلك القوى والأسباب وتحليلهـــا للتعـــرف علـــى مكوناتها وترتيبها بما يؤدى لاستثمار الموارد البشرية أفضل استثمار ممكن.

إن موضوع الدافعية يعد واحداً من أهم الموضوعات التى يجـــب دراســـتها وتحليلها فى مجال الإدارة والسلوك التنظيمى ولقد اهتمت مختلـــف النظريـــات والمدارس الإدارية بدراسة دافعية العامل وإن اختلفت العوامل التى اهتمت بهـــا كل مدرسة ، فقد درست المدرسة الكلاسيكية العامل كأحـــد العناصـــر الماديـــة واهتمت بتحفيزه مادياً وتدرج اهتمام المدارس الأخرى حتى توصـــلت إلـــى أن العامل يمكن تحفيزه من خلال عوامل عديدة معنوية كالتحـــدى والرغبـــة فـــى الإنجاز والنمو والتقدم بجانب العوامل المادية.

مفهوم الدافعية وطبيعتها :

تشير الدافعية Motivation إلى القوى التى تحرك الأفراد فى اتجاه معـــين وذلك للقيام بعمل ما أو التصرف حيال موقف محدد ، وبمعنى آخر هى القوى التى تحرك العاملين والمديرين لتحقيق إنتاجية أفضل ، ويمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة.

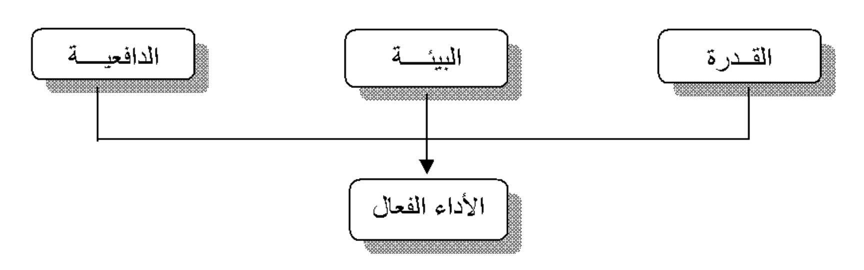
وبناء على ذلك يمكن استخلاص ثلاثة ركائز جوهرية تدور حولها الدافعية :

١- فهى القوى المحركة والعوامل المثيرة لنشاط الفرد.
٢- كما تؤدى إلى تحديد التوجه والهدف المراد تحقيقه.
٣- وتوضح كيفية بدء السلوك واستمراره ونوعية ردود الأفعال المحتملة.

إن الأداء الفعال يعتمد على توافر ثلاثة قوى رئيسية هى : القدرة ، والعوامل البيئية ، والدافعية ، ويوضح ذلك الشكل رقم (١/٩) :

الشكل رقم (١/٩)

العوامل المؤثرة على الأداء الفعال



فإذا توفرت القدرات الأساسية لدى العاملين ، وقامت المنظمة بتدعيمها عــن طريق العوامل البيئية والتنظيمية ، وتوفر قدر مناسب من الدافعية ، هنا يمكــن تحقيق أفضل النتائج وتهيئ الفرصة لتحقيق الغايات والأهداف. ولو افتقدنا أحد هذه العوامل فإن ذلك سينعكس بالضرورة على الأداء والإنتاجية.

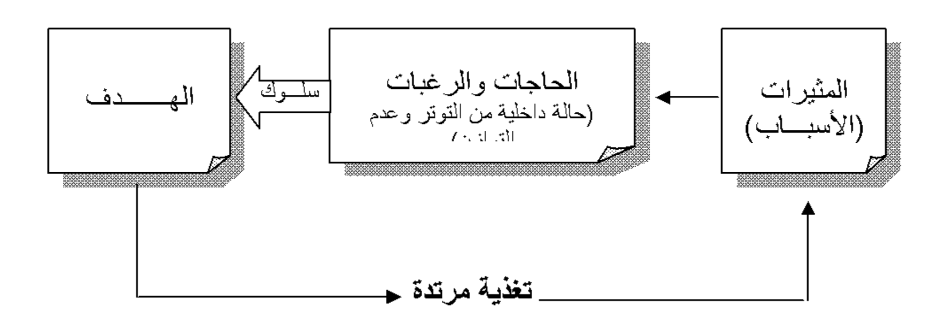
إن عوامل الدافعية تختلف من فرد إلى فرد آخر ، ولأن الدافعية تمثل عوامل وقوى داخلية فإنه لا يمكن ملاحظتها وقياسها وتحليلها والتعرف على أبعادها بدقة كما تقوم المنظمة بتحليل وقياس أرصدتها ومواردها وغيرها من إمكاناتها المادية.

وحيث أن النموذج الأساسى للسلوك الإنسانى يبدأ من خلال تعــرض الفــرد لمثيرات معينة تؤدى بدورها إلى إثارة حاجاته ورغباته قاصداً تحقيق هدف معين فإنه يصبح من الضرورى بيان مكانة وأثر الدوافع فى بيان خطوات هذا السلوك والآثار الناتجة عنه.

ويوضح الشكل رقم (٢/٩) النموذج الأساسى للسلوك الإنسانى

الشكل رقم (٢/٩)

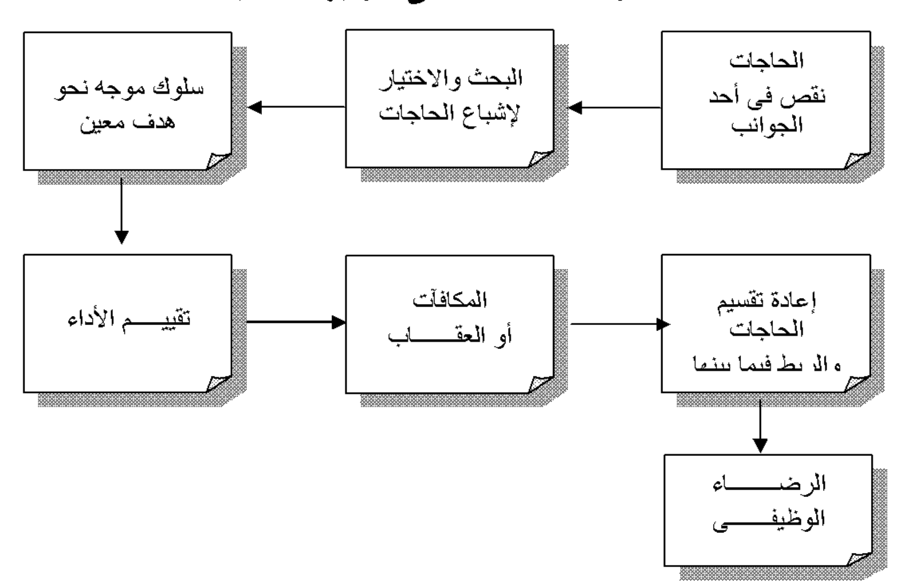
النموذج الأساسى للسلوك الإنسانى



ويمكن النظر إلى الدوافع على أساس أنها عملية متكاملة تمر بعدة مراحل حتى يتحقق الإشباع. ويوضح الشكل رقم (٣/٩) المراحل التى تمر بها الدافعية.

الشكل رقم (٣/٩)

المراحل المتكاملة التى تمر بها للدافعية



إذا أشبعت دورة الدوافع السابقة الحاجة التى بدأت بها فالنتيجة تكون توازنـــاً ورضاء، أما إذا بقيت الحاجة غير مشبعة فإن دورة الدوافع يمكن إعادتها مـــرة أخرى مع احتمال أكبر لتغيير وتعديل السلوك الأول بآخر يمكن من خلاله تحقيق التوازن والرضا.

بعض المحاولات المفسرة للدافعية :

أولا : الدافعية فى دراسات المدرسة العلمية :

اهتمت المدرسة العلمية فى الإدارة بتحقيق الإنتاجية العالية من خلال تحديـــد الأهداف والمقاييس والإجراءات بصورة تزيد بكثير عن اهتمامها بالإنسان وكان فردريك تايلور ممن درسوا العمل من خلال أبحاثه عن الحركة والزمن وكانـــت هذه بوادر الاهتمام بالدافعية ، ولقد اتضحت أبعاد اهتمام فردريك تايلور بالدافعية من خلال مبادئه ، وهناك أيضاً الدراسات التى أعدتها الباحثة ليليان جلبرث حول الحوافز والترقيات ، وزيادة الأجور والمكافآت ، وتخفـــيض ســـاعات العمـــل ، والأجازات وكلها عوامل تزيد الدافعية وخاصة عندما تؤكد على إشباع حاجـــات الأفراد وتساير اهتماماتهم.

إن المدرسة العلمية بنظرياتها المختلفة لم تأخذ فـــى الاعتبـــار الاختلافـــات والفروق الفردية ، وذلك لأنها ركزت اهتمامها على العوائـــد الماديـــة وطـــرق وإجراءات العمل.

ثانيا : الدافعية فى دراسات المدرسة الإنسانية والسلوكية :

اهتمت المدرسة الإنسانية والسلوكية بدراسة وبحث كيفيـــة تـــأثير العوامـــل والمتغيرات السلوكية على الدافعية. فلقد اهتم ألتون مايو وزملاءه بدراســـة دور العلاقات الإنسانية وأثرها فى تنشيط الدافعية من خلال تعرضه لبحث العديد من

العوامل المؤثرة فى محيط العمل وعلاقات الأفراد. كما قدم دوجلاس ماكجريجور نظرية (X) ونظرية (Y) فى شأن تعامل الإدارة مع العاملين ، فالأولى تمثل الأسلوب التقليدى فى الإدارة والثانية تهتم بالأسلوب الإنسانى.

ثالثا : نظرية تدرج الحاجات (ماسلو ١٩٤٣) **Maslo** :

تفترض نظرية ماسلو فى التدرج الهرمي للحاجات أن الأفراد يمكن دفعهم للعمل والأداء لإشباع مجموعة من الحاجات الذاتية تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا.

ويوضح الشكل رقم (٤/٩) التدرج الهرمي للحاجات عند ماسلو مع بيان للعوامل العامة والعوامل التنظيمية.

يبين الشكل رقم (٤/٩) أن الحاجات عند ماسلو تنقسم إلى خمس تقسيمات على النحو التالى :

١- **الحاجات الأساسية (المادية) Physiological Needs** : وتشير إلى الحاجات الفيسيولوجية التى تمثل ضروريات للفرد لا يستطيع أن يعيش بدونها كالحاجة إلى الطعام والشراب والسكن والملبس والنوم ... الخ.

٢- **حاجات السلامة والأمن Safety Needs** : وتمثل حاجة الفرد للتحرر من التهديد والوقاية من الخطر والحوادث وتفادى الأضرار التى تمس أمنه المادى أو النفسى.

٣- **الحاجات الاجتماعية Social Needs** : تشتمل على الحاجة إلى إقامة علاقات الود والانتماء والصداقة والحب مع الآخرين ، أنها تشير إلى العلاقات مع الآخرين بدءاً من علاقات الفرد مع أسرته إلى علاقاته مع زملائه وجيرانه ورؤسائه ومرؤوسيه ...

الشكل رقم (٩/٤)
العوامل العامة والعوامل التنظيمية للمستويات المختلفة من الحاجات

العوامل العامة	مستوى الحاجة	العوامل التنظيمية
الاستقلال النمو الإنجاز	تحقيق الذات	الإنجاز فى العمل الابتكار والإبداع التطور والتقدم التحدى والمباداة
التقدير المكانة احترام الذات	التقدير والمكانة	المسئولية مسمى الوظيفة تقدير الرؤساء طبيعة العمل
الحب الانتماء الصداقة التعاون	الاجتماعية السلامة والأمن	مجموعة العمل المتوافقة العلاقات المهنية نوع الإشراف تعاون جماعات العمل
السلامة الأمن الاستقرار	الأساسيـــة (الماديـــــة)	الأمان الوظيفى ظروف عمل آمنة الأجور والمكافآت الاستقرار
الطعام الشراب الملبس المسكن		الأجور الأساسية ظروف العمل المادية الإضاءة والتهوية الكافيتريا

حاجات عليا — حاجات أساسية — الترتيب

٤- **الحاجة إلى التقدير والمكانة Esteem Needs** : وتشير إلى حاجة الفــرد إلى التقدير والمركز والاحترام سواء من قبل الذات أو من الآخرين كــذلك الحاجة إلى تنمية الشعور بالثقة بالنفس والاعتبار ، كذلك حاجة الفرد إلـــى تكوين السمعة الطيبة والمكانة الرفيعة والحصول على الألقاب البراقة.

٥- **الحاجة إلى تحقيق الذات Self-actualization Needs**: وتــشير إلـــى حاجة الأفراد إلى تأكيد ذاتهم وإظهار إمكانيتهم والتعبير عــن تميــزهم ، وذلك بالاستفادة من القدرات والمهارات والإبداعات الخاصة بهــم ، ولــذا يهتمون باقتناص فرص التقدم العام والنمو الذاتى.

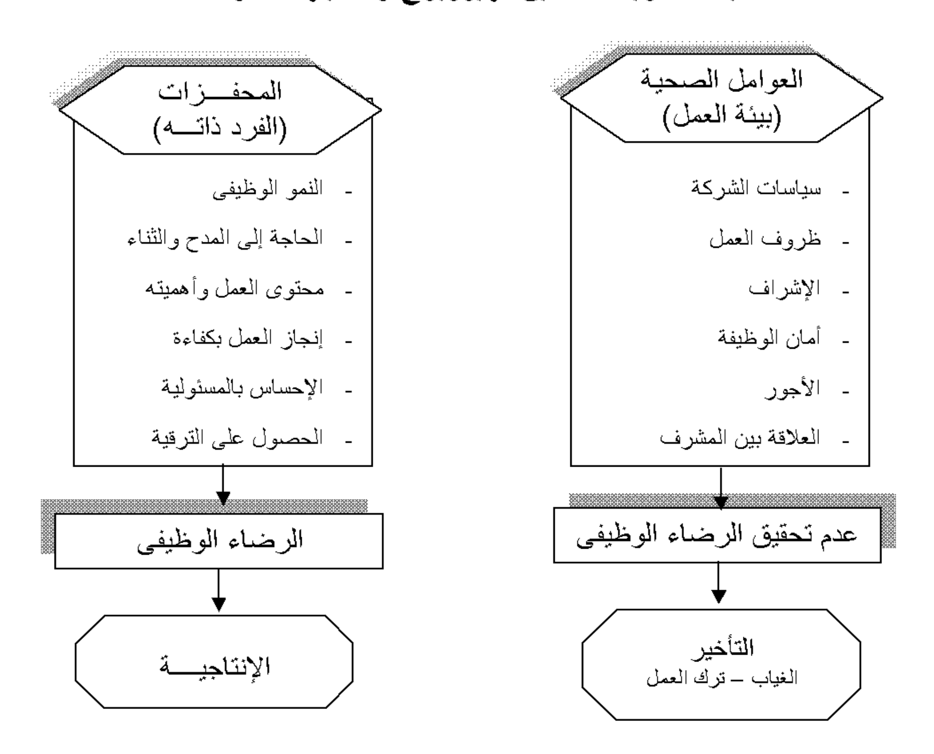
رابعا : نظرية العاملين لهيرزبرج **Herzberg's Tow – Factor Theory** :

قدم فردريك هيرزبرج فى نهاية الخمسينيات وبدايــة الــستينيات نظريــة العاملين بناء على نتائج نظرية ماسلو وتمثلت أهم العوامل التى توصلت إليهــا الدراسة فى الأجر والكفاءة الفنية للمشرف ، والعلاقة التى تربط بــين المــشرف والمرؤوسين وسياسات إدارة الشركة ، وظروف العمل ، وأمان الوظيفة. وتعــد هذه العوامل مجتمعة عوامل خارجية لا ترتبط مباشرة بعمل الفرد ولكن تتعلــق ببيئة العمل وقد أسماها هيرزبرج عوامل صحية Hygiene Factors .

أما المجموعة الأخرى من العوامل فتمثل العوامل الداخلية وتشمل على إنجاز العمل بكفاءة ومحتوى العمل والحاجة إلى الثناء والمدح والإحساس بالمسئولة عن العمل وعمل الآخرين والحصول على المكافآت والترقية وقد أسماها هيرزبــرج المحفزات Motivators ، كما بالشكل رقم (٥/٩).

الشكل رقم (٩/٥)

أبعاد نظرية العاملين لهيرزبرج ونتائجها المتوقعة



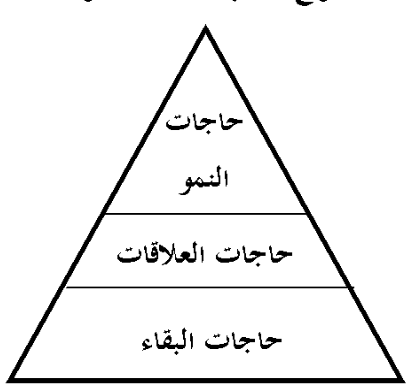
خامسا : نظريـة ERG (ألـدرفر) Alderfer's ERG Theory of Motivation :

بنيت جهود كليتون ألدرفر Clayton Alderfer على أساس النتائج التى توصل إليها ابراهام ماسلو فى نظريته عند تدرج الحاجات ولقد توصل ألـــدرفر عـــام ١٩٧٢ إلى تصنيف لحاجات الأفراد يتكون من ثلاث مجموعات أساسية بـــدلا مـــن خمـــس

مجموعات عند ماسلو ، حيث أدخل خصائص ومعايير جديدة متعلقة بالاختلافات الفردية بين الناس، ويوضح الشكل رقم (٦/٩) تدرج الحاجات عند ألدرفر.

الشكل رقم (٩/٦)

تدرج الحاجات عند ألدفر



ومن الشكل السابق يتضح أن ألدفر قد قسم الحاجات إلى ثلاثـــة مجموعـــات رئيسية : (١) حاجات البقاء Existence Needs (E) (٢) حاجات العلاقـــات Relatedness Needs (R) (٣) حاجات النمو (G) Growth Needs

سادسا : نظرية التوقع لفروم **Vroom's Expectancy Theory** :

قدم فيكتور فروم نظرية التوقع Expectancy Theory فى الدافعيـــة علـــى أساس مدى إدراك الفرد لنتائج سلوكه الفعلى. فهى تقوم على الإدراك والواقـــع ، والنتائج المتحققة والمكافآت المنتظر الحصول عليها. بنى فروم نظريتـــه علـــى أساس الفروض الثلاثة التالية :

١- أن الأفراد يدفعون إلى تحقيق الأداء المرتفع إذا أدركوا أن جهدهم سيؤدى إلى الأداء المطلوب.

٢- إدراك الفرد إن الأداء المطلوب سيقود إلى تحقيق النتائج المحددة.

٣- أن الرغبة فى تحقيق المكافآت مرتبطة بتحقيق النتائج.

٤- إن العلاقة بين الجهد والأداء تمكن من تقييم أداء الفرد ومكافأتـه بـشكل إيجابى مادام الإدراك قد تحقق بالشكل المحدد.

سابعا : نظرية العدالة لآدمز **Adam's Equity theory** :

تقوم نظرية العدالة لآدمز (١٩٦٣) على أساس مقارنة جهود الفرد وعوائده بغيره من الأفراد فى محاولة للتوصل إلى معايير ومقاييس العدالة والانصاف.

يعتمد آدمز أن العامل يقوم بمقارنة نسبة مدخلاته بمخرجاته ، كما يقارنهـا بزملائه فى العمل ، وفى شكل مبسط استخدم آدمز المعادلة التالية لبيان فكره.

$$\frac{\text{مخرجات العمل لدى العامل}}{\text{مدخلات العمل لدى العامل}} = \frac{\text{مخرجات العمل لدى الشخص الآخر}}{\text{مدخلات العمل لدى الشخص الآخر}}$$

فإذا وجد العامل أن هناك عدم توازن بينه وبين زميله فإن يشعر بعدم الرضا ويحاول استعادة التوازن من خلال العمل أكثر وأقل أو الحصول على مكافـآت مرتفعة.

أنواع الحوافز فى منظمات الأعمال **Types of Compensation** :

لا يوجد سلوك Behavior دون دافع يكمن وراءه لذا وجب تحريـك تلـك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها ، تلك التى يطلق عليها الحوافز. ومن هنا تأتى التفرقة بـين الـدوافع والحوافز ، فإن الدوافع Motives تمثل الطاقات الكامنة لدى الفـرد وتدفعـه ليسلك سلوكاً معيناً أى هى القوة الداخلية التى تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحـث عن شيء محدد. أما الحافز Incentives فهو المثير الخارجى الذى يحـرك فـى نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين. وبهذا يمكننا تعريف الحوافز على أنها :

مجموعة الأدوات والوسائل التى تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية إيجابية أو ســلبية ، بهــدف إشــباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنــشودة مــن ناحيـــة أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

لقد تعددت المداخل التى يمكن إتباعها لتــصنيف الحـــوافز التـــى تمنحهـــا المنظمات للعاملين بها ، من بين تلك التصنيفات :

- الحوافز المادية والحوافز المعنوية
- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية
- الحوافز المباشرة وغير المباشرة
- الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية
- الحوافز التقليدية والحوافز الابتكارية
- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية

وفيما يلى نتناول طرق الحوافز الفردية والحوافز الجماعية ، النقدية وغيـــر النقدية بشيء من الإيجاز :

أولاً : الحوافز الفردية **Single Compensation** :

تتعدد أنواع الحوافز الفردية ، ويمكن استعراض أهمها على النحو التالى :

(I) الحوافز الفردية النقدية :

١- **الأجور والرواتب** : الأجر هو المقابل النقدى المباشر والمحدد الذى يحصل عليه الفرد لقاء عمله مدة زمنية محددة. ويمثل الأجر الكيـــان الأساســـى للحوافز فى معظم الوظائف فى غالبية المجتمعات مع تــسليمنا بـــاختلاف

أنظمته وطرق تقديره من منظمة لأخرى وفى نفس المنظمة مـــن قطـــاع لآخر. ويقدر الأجر بناء على طبيعة العمل المؤدى وأهميته وطبيعة سوق العمالة ، ومدى حداثة أو أقدمية من يستحقه ، والقواعد القانونية واللـــوائح التى تنظمه. وتبدو أهمية الأجر كأحد أنواع الحوافز الهامة لتأثيره علـــى كثير من أنواع الحوافز الأخرى كالعلاوات والمكافآت والبدلات وما إليها ، هذه إلى جانب دوره الأساسى فى إشباع حاجات الأفـــراد الفيـــسولوجية ، واعتباره العنصر الجوهرى المعبر عن تقدير المنظمة للجهد المبذول فـــى العمل.

٢- **الأجر بالقطعة : Piecework** يمثل الأجر بالقطعة إحدى الطرق الفرديـــة للحوافز التى تمنح للعامل عن كل قطعة من الإنتاج ويتم احتسابها بصورة يومية أو أسبوعية عن طريق حساب عدد الوحدات المنتجة ، وهى أكثـــر الطرق شيوعاً ويمكن تطبيق هذه الطريقة على أساس إخضاع كل الكميـــة المنتجة للأجر أو الحافز المحدد، كما يمكن تطبيق طريقة الأجر بالقطعـــة على أساس وجود أجر ثابت يمثل حد أدنى يحصل عليه العامل وحافز عند زيادة إنتاجه.

٣- **المكافأة Bonus** : تمنح المنظمات مكافآت لكبار موظفيها فى المستويات الإدارية المختلفة وخاصة العليا منها ، بناء على ما يقدمونه مـــن أفكـــار وآراء وأنشطة وأعمال تؤثر على الأداء العام للمنظمة أو أدائهـــم بحيـــث يترتب عليها تحقيق الأرباح وزيادة كميات المبيعات. ليست هنـــاك نـــسباً معينة لمقدار المكافآت التى يمكن تقديمها ولكن قد يكون المستوى الإدارى أهمية كبيرة فى تحديد مقدار المكافأة فكلما ارتفع المـــستوى الإدارى زادت نسبة المكافأة الممنوحة ، هذا كما يتأثر مقـــدار المـــساهمة بمـــستوى أداء

المدير .وقد نترك الحرية لكل قطاع أو إدارة لتحديد المبالغ المحددة كمكافأة للعاملين بها دون التقيد بنسبة أو فترة دورية ، ما يهم أن تراعى فيها قواعد العدالة والمساواة والأداء.

٤- **العلاوات Merit Raises** : تمثل العلاوات زيادة معينة فـــى الأجـــر أو المرتب تعطى للأفراد بعد تقييم أدائهم هذه العلاوات تحدد عادة عن طريق المشرف المباشر للمرؤوسين.

٥- **العمولات Commissions** : فى وظائف البيع غالباً ما نجد البائع يحصل على أجره بناء على النتائج التى يحققها ، حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من المبيعات التى تحققها ، أو من الديون التى يحصلها ، وقد يصل الأمر إلى أن يحصل بعض المسئولين فى الوظـــائف الإداريـــة على عمولات للصفقات التى يعقدونها مع الشركات الأخرى ، وعادة مـــا يحصل البائع على راتب ثابت بجوار العمولة، ويعمل الراتب الثابت على إشباع حاجاته الأساسية وتأمين أمور معيشته ، فى حين تحفـــزه العمولـــة وتدفعه لتنمية مجهوده البيعى.

ب- الحوافز الفردية غير النقدية :

١ - المديح والثناء مقابل التأنيب والتوبيخ

يحتاج الأفراد إلى الثناء والشكر بما يشعرهم بتقدير الآخرين لجهدهم الـــذى بذلوه حتى ولو كان ذلك واجباً مفروضاً عليهم ومن ثم يعتبر تقدير عمل الأفراد أحد أدوات التحفيز الفعالة لتحقيق الرضا والفخر للإنجازات التى حققوها.

ويعد التأنيب والتوبيخ الأداة المقابلة للمديح والثناء ويكون فى حالة الانحراف السالب فى أداء الأفراد.

٢ – تفويض السلطات مقابل حجبها :

يعد تفويض السلطات من الأدوات التى يمكن من خلالها تحفيز الأفراد ، فالتفويض فى بعض جوانبه يعنى الثقة فى المرؤوسين للقيام بأعمال معينة وتحمل مسئوليتها. ويمثل عدم تفويض السلطات للمرؤوسين حفزاً سلبياً يمكن استخدامه والتلويح به للمرؤوسين.

٣ – الترقية والتقدم مقابل الثبات والتجاهل :

تمثل الترقية حافزاً له أبعاده المادية والمعنوية لأنها تفتح أمام الأفراد آفاقاً واسعة للنمو والتقدم ولهذا تستند الترقية على أسس واضحة من تحليل الوظيفة وقدرات وإبداعات الأفراد وإنجازاتهم. وكما تمثل الترقية حافزاً إيجابياً فإن بقاء الموظف على نفس حالته الوظيفية فترة طويلة أو نقله لوظيفة أقل أو تركه والاستعانة بالمصادر الخارجية لشغل وظيفة أعلى كان يمكنه تقلدها كل ذلك يمثل حافزاً سلبياً يمكن استخدامه فى الحالات والظروف التى تسمح بتطبيقه.

٤ – إعادة تصميم العمل :

يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحريكهم وتناوبهم من وظيفة لأخرى Job Rotation ، كما يمكن تحفيزهم عن طريق التوسع Enlargement والإثراء الوظيفى enrichment والتى تعنى إجراء تعديل فى أعباء الوظيفة يتضمن تغييراً فى بعض واجباتها وتنويعاً فى مسئولياتها ، وتطويراً فى مواصفاتها بحيث تعطى لصاحبها مجالاً لإشباع حاجات الإنجاز والتقدير واثبات الذات وحافز على الأداء الفعال ليحصل على المزيد من إشباع تلك الحاجات.

ثانياً : الحوافز الجماعية **Group Compensation** :

أ – الحوافز الجماعية النقدية :

١ – المشاركة فى الأرباح : Profit – Sharing plans

من بين طرق التحفيز الجماعية على مستوى المنظمة مـنح الأفـراد ميـزة المشاركة فى الأرباح الصافية وتأخذ المشاركة فى الأرباح عدة أشـكال منهـا : التوزيع الدورى للأرباح. أو تجميع مستحقات الأفراد من المشاركة فى الأربـاح ثم دفعها لهم بصورة إجمالية عند خروجهم على المعاش أو فى حـالات العجـز عن العمل ، أو دفعها للورثة فى حالة الوفاة. أو إتباع مـزيج مـن الطـريقتين السابقتين.

٢ – خطط تخفيض التكاليف Cost Reduction Plans :

تتحقق للمنظمة بعض المزايا والوفورات نتيجة جهد وفكر العـاملين بهـا ، وذلك من خلال العمليات الإنتاجية والخدمية ، مما يؤدى إلى تخفيض التكـاليف وزيادة الإيرادات ورضاء العميل. ويجب أن ربط عملية تقديم مقترحات تخفيض التكاليف بأهداف المنظمة والعاملين بها.

٣ – تملك أسهم الشركة Employee Owner Ship :

يسعى الأفراد أحياناً لتملك أسهم الشركات التى يعملون بها حيـث تمـنحهم الإدارة الحق فى شراء بعض أسهم الشركة بأسعار محددة سلفاً.

ب- الحوافز الجماعية غير النقدية :

كما تمنح الحوافز الفردية غير النقدية ، فإن الإدارة قد تعطى الحوافز غيـر النقدية سواء كانت إيجابية أو سلبية بصورة جماعية ، وذلك بهدف إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتمـاء والـولاء

وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الجماعية غير النقدية فى زيادة التعـــاون بـــين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم وزيادة رغبتهم لتحقيـــق المـــصلحة العامة ، ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز :

- توجيه خطابات شكر وتقدير لجميع أعضاء الإدارة أو القسم.
- نشر أسماء أفراد الجماعة فى لوحة الشرف.
- إتاحة الفرصة لجميع أفراد الجماعة لتقديم مقترحاتهم عند اتخاذ القرارات
- إعادة تصميم العمل بأشكاله المختلفة على مستوى الوظائف.

(٢) القيـــادة *Leadership*

المدير هو الشخص المسئول عن إدارة مجموعة الموارد البـــشرية بإحـــدى الوحدات الإدارية داخل المنظمة بحيث ينظم العلاقات والمعاملات فيما بينهم بما يسهم فى تحقيق مجموعة الأهداف المرجـــوة بمراعـــاة الظـــروف والعوامـــل المحيطة.

يتضح من ذلك أن المدير هو الشخص الطبيعى Person الذى يؤثر ويتأثر بمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة وهو المسئول Responsible، وهـــذا يعنى بالدرجة الأولى أنه ملتزم ذاتياً وليس ملزماً خارجياً بالاضطلاع بمجموعة المهام والأنشطة التى تيسر تحيق الأهداف Objectives ، هذا بجانب تولى هذا المدير مسئولية مزج مجموعة الموارد Resources Mix المزيج المناسب لكل عمل أو نشاط لما يحتاجه من أموال ومواد ، وأفراد ، وتحفيـــز... الـــخ ، ومـــا دامت الإدارة فى جوهرها هى إدارة الناس ، فتنظيم العمل وتنـــسيق العلاقـــات والمعاملات والإجراءات فيما بين البشر يعتبر بعدا هاما أيضا من الأبعاد التـــى تمثل عمل المدير.

وهى وظائف متكاملة مترابطة متفاعلة ليس بينها فواصل زمنية أو مكانيـــة وإنما هى متلاحمة وإن تم تقسيمها وترتيبها فإنما يتم ذلـــك لأغـــراض البحـــث والدراسة فقط.

تعريف القيادة وأهميتها :

إن القائد Leader هو الشخص الذى يوجه و يرشد ويحفز الآخرين ، ويشير ذلك إلى وجود علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه ،

ولقد تعددت تعريفات القيادة واختلفت الآراء حولها وفقاً لنوعية الفكر الذى يتبناه الكتاب ومجال تخصصهم وخبراتهم فى مجال العمل ، ولكنها ترتكز على عملية التأثير فى الآخرين لتحقيق غايات وأهداف معينة.

وأيا كانت تعريفات القيادة Leadership فإن هناك اتفاقاً بين الكتاب والباحثين على أنها تشمل الأبعاد التالية :

- وجود قائد يعنى وجود تابعين له يسمعون له ويطيعونه.
- تستند القيادة على مفهوم التأثير فى الآخرين ، والاعتماد على أكثر من نوع من أنواع القوة Power (الشرعية /الثواب/ العقاب /المعلومات/ المرجعية...)
- تسعى القيادة إلى تحقيق مجموعة أهداف تتعلق بالجماعة والتنظيم ، فالجماعة تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفى والإشباع المادى والمعنوى والتنظيم يسعى إلى تحقيق الإنتاجية والنمو والبقاء.

وتبرز أهمية القيادة وضرورتها من خلال استعراضنا للنقاط التالية :

١- إن القائد هو الذى **يحدد أهداف الجماعة ويعلنها ويفسرها**.
٢- إن القائد هو الذى **يخطط أساليب العمل ويسعى للتنسيق فيما بينها**.
٣- إن القائد هو الذى **ينظم العلاقات بين أفراد الجماعة**.
٤- إن القائد هو الذى **يربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات**.

والخلاصة ، أن القيادة فى أى موقع ، تعتبر روح التنظيم وعليها تتوقف فاعليته وحيويته واستمرار وجوده.

نظريات القيادة **Leadership Theories** :

تعددت الدراسات والبحوث التى أجراها العلماء سعياً للتعرف على النمط القيـــادى الفعال الذى يتمكن من إدارة الموارد المتاحة للمنظمة وتحقيق أهـــدافها. ومـــن أقـــدم النظريات فى هذه الصدد ما قدمـــه ليفيـــت وهوايـــت (Lippitt , White , 1930) حول أنماط القيادة حيث قدما ثلاثة نماذج للقيادة وهى القيادة الأوتوقراطيـــة ، والقيـــادة الديمقراطية ، والقيادة غير الموجهة. وفى فترات الأربعينات والخمـــسينات تركـــزت الاهتمامات حول سمات القائد فظهرت نظريـــة الـــسمات فـــى القيـــادة. ثـــم كانـــت الاتجاهات السلوكية فى القيادة من الدراسات التى أجرتها جامعتى أوهايو وميتـــشجان والتى اهتمت بدور القائد نحو العاملين ومشاعرهم والعمل وإنتاجية ، هـــذا بالإضـــافة إلى جهود بليك وموتن من خلال نموذج الشبكة الإدارية.

ومع تدخل فيدلر لدراسة أبعاد ومحددات القيادة ، أعطى فتحاً جديداً لإدخـــال ظروف الموقف كمتغيرات تتفاعل مع خصائص القائد وبالتالى يمكن تحديد مدى فعالية الأسلوب القيادى بناء على اهتمام القائد بالأفراد واهتمامه بالعمل إلى جانب ظروف القوة والسلطة على السلم الوظيفى لكل من الرئيس والمرؤوس ثم كانت جهود هاوس فى نظريته المسار – الهدف ، وجهود وليم ريدن لتحقيق الفعاليـــة القيادية وبالتالى تحقيق فعالية المنظمة.

وفيما يلى نستعرض بإيجاز أهم تلك الدراسات والنظريات :

أولاً : نظرية الأنماط القيادية

تعد من أكثر النظريات شيوعاً فى الفكر الإدارى وتصنف القيادة إلى ثلاثـــة أنماط رئيسية وفقا للدراسة التى أعدها كل من Lippitt and White, هي :

(١) القيادة الأوتوقراطية : Autocratic Leadership

يتميز هذا النمط من القيادة بعدة خصائص يمكن ذكر أهمها على النحو التالى :

- اعتماد القادة على السلطة الرسمية واتخاذها كأداة للتحكم والسيطرة.
- تركيز كل السلطات فى يد القائد والانفراد بإصدار الأوامر والتعليمات.
- انخفاض ثقة القائد فى مرؤوسيه.
- ضعف وضآلة الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- استخدام التهديد والعقاب وتوقيع الجزاءات.

(٢) القيادة الديمقراطية Democratic Leadership :

يتميز هذا النمط من القيادة ببعض الخصائص منها :

- الاعتماد على العلاقات الإنسانية كأساس للتعامل.
- إشراك المرؤوسين فى بعض مهام القيادة.
- الثقة فى المرؤوسين وتأييدهم وإشعارهم بحرية المناقشة والاقتراح.
- تزايد الاعتماد على الاتصالات بكافة أنواعها.
- الميل إلى استخدام التحفيز الإيجابي والتشجيع المستمر.

(٣) القيادة غير الموجهة (الفوضوية) Laissez – Fair Leadership :

يتميز هذا النمط من القيادة ببعض الخصائص من بينها :

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين.
- الاعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق.
- تزايد الاعتماد على سياسة الباب المفتوح فى الاتصالات.

ثانياً : نظرية السمات Traits Theory :

اهتمت تلك النظرية ببحث وتحليل الخصائص المميزة Traits للقائـــد عـــن الشخص العادى من حيث الذكاء والطمـــوح وتحمـــل المـــسئولية والمبـــادأة ... وغيرها، ولقد تعددت تلك الدراسات وكان من بينها تلك الدراسة الـــشاملة التـــى أجراها ستوجل Stogdill وراجع كافة البحوث التى تمت منذ ١٩٤٨ وصـــنف السمات الواجب توافرها فى القائد فى مجموعات ست على النحو التالى:

١– الخصائص الجسمية	٢– الخلفية الاجتماعية والاقتصادية
٣– الذكاء	٤ – الشخصية.
٥– الخصائص المرتبطة بالعمل	٦ – الخصائص الاجتماعية.

ثالثاً : النظريات السلوكية Behavior Theories :

من أبرز الدراسات التى أجريت حول الدور السلوكى فى القيادة منذ نهايـــة الأربعينات دراسات جامعة أوهايو وميتشجان ، وكان الهدف من هذه الدراسات فحص العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة وأهم هذه المقاييس درجـــة رضاء المرؤوسين عن القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين.

ومن النماذج المعروفة فى مجال الأنماط القيادية نمـــوذج الـــشبكة الإداريـــة Managerial Grid الذى قام بتنميتـــه وتقديمـــه بليـــك ومـــوتن Blake & Mouton، وتعمل الشبكة الإدارية على تصنيف القادة إلى عدة أنماط اعتمـــاداً على متغيرين أساسين هما : الاهتمام بالإنتاج والعمل. والاهتمام بالناس والأفراد.

وتتمثل هذه الأنماط فيما يلى :

١- **النمط (١ ، ١)** : ويمثل اهتمام قليل بكل من الإنتاج والعاملين.

٢- **النمط (٩ ، ١)** : ويمثل اهتمام كبير بالإنتاج وقليل بالعاملين.

٣- **النمط (٥ ، ٥)** : ويمثل اهتمام متوازن بكل من الإنتاج والعاملين.

٤- **النمط (١ ، ٩)** : ويمثل اهتمام كبير بالعاملين وقليل بالإنتاج.

٥- **النمط (٩ ، ٩)** : ويمثل اهتمام كبير بكل من الإنتاج والعاملين.

الشبكة الإدارية

النمط الاجتماعى (١ ، ٩)

النمط المتكامل (٩ ، ٩)

النمط المتوازن (٥ ، ٥)

النمط السلبى (١ ، ١)

النمط العملى (٩ ، ١)

الاهتمام بالعاملين

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩

الاهتمام بالإنتاج

رابعا : النظرية الموقفية **Contingency Theories**:

توصل الباحثون إلى قصور النظريات السابقة فى مجال القيادة وبدعوا استحداث مداخل جديدة لدراسة القيادة تركز على النظريات الموقفية التى زاد الاهتمام بدراستها فى الإدارة خلال الخمسينات والستينات ودار الاهتمام حول

الأبعاد التالية: (١) خصائص القائد. (٢) خصائص المرؤوسين (٣) هيكل جماعة العمل وطبيعة مهامها. (٤) العوامل التنظيمية المحيطة.

لقد سعى فيدلر Fiedler فى الستينات إلى دراسة الأنماط القيادية من خلال تركيزه على الأبعاد التالية :

١- **القائد** : وذلك من خلال ميوله القيادية ومدى قدرته على تحمل المسئولية ، وثقته فى مرؤوسيه ودرجة مشاركتهم ، هذا إلى جانب مدى مسايرة أهداف المنظمة مع اتجاهاته واهتمامه بمرؤوسيه.
٢- **العاملين** : حيث تم الاهتمام بدراسة مدى حرصهم على العمل وتحمل المسئولية ، ودرجة ميلهم لحرية التصرف والمشاركة فى صنع القرارات وخبراتهم وقدراتهم على معالجة الأمور.
٣- **قوى وظروف الموقف** : وفيها تمت دراسة الخصائص المميزة للتنظيم ومدى فعالية جماعات العمل وضغوط الموقف وغيرها من العوامل الموقفية بالتنظيم.

ولقد توصل فيدلر من خلال دراساته إلى نموذج القيادة الموقفية Fiedler Contingency Model الذى يصنف القادة إلى الأنماط التالية : ١ - النمط التقليدى الذى يركز على العمل ٢ - النمط الإنسانى الذى يركز على العاملين. ويتوقف تفضيل أى منهما على ظروف الموقف.Contingency Consideration

ومن النظريات الموقفية الأخرى فى القيادة **نظرية المسار - الهدف** Path Goal Theory التى قدمها روبرت هاوس (House, 1971) ثم طورها وبلورها بالاشتراك مع (Mitchell , 1974) وقد قام أصحاب تلك النظرية بالتركيز على قدرة القائد فى مساعدة مرؤوسيه على تحديد مساراتهم لتحقيق

النتائج والوصول إلى الأهداف، حيث اعتمد "هاوس" على نظرية التوقع في الدافعية كأساس لنتائجه ، ولقد قسم "هاوس" أنماط القيادة تبعاً لفروض نظريته إلى أربعة أنماط جوهرية هى :

١- **القائد الموجه** : وهو الذى يحدد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف ويبين لمرؤوسيه كيفية إنجاز الأعمال المنوط بهم القيام بها.

٢- **القائد المعضد لمساعديه** : ويقوم هذا النمط بدراسة حاجات مرؤوسيه والسعى لإشباعها وتحقيق التعاون والمودة معهم وفيما بينهم.

٣- **القائد المشارك** : ويسعى هذا النمط للحصول على آراء وأفكار ومقترحات مرؤوسيه عند صنع واتخاذ القرارات.

٤- **القائد الواثق فى قدرة مرؤوسيه على الإنجاز** : ويتميز هذا النمط بثقته فى قدرات ومهارات مرؤوسيه ومن ثم يفوض لهم السلطات ويحفزهم لتحمل المسئولية ومواجهة تحديات الأعمال.

ومن النظريات الموقفية فى القيادة أيضاً نموذج ريدن Reddin Modelالذى سعى للتوفيق بين الشبكة الإدارية (لبليك وموتن) وبين نموذج فيدلر. ويستخدم نموذج ريدن الشبكة الإدارية لبيليك وموتن كأساس رئيس لتوضيح الأنماط القيادية، حيث يمثل البعد الأول الذى يهتم به فى الاهتمام بالعمل والمهام ، فى حين يهتم البعد الثانى بالمرؤوسين العلاقات الشخصية معهم ، وأضاف لهما بعداً ثالثاً هو بعد الفعالية فأصبحت ثلاثة أبعاد هى : الاهتمام بالعمل – الاهتمام بالعاملين – الفعالية، ويوضح الشكل رقم (٧/٩) نموذج القيادة كما اقترحه وليم ريدن.

الشكل رقم (٩/٧)

نموذج القيادة من وجهة نظر ريدن

الاهتمام بالعلاقات

(ع+ن+) اهتمام كبير بالعمل اهتمام كبير بالعلاقات	(ع-ن+) اهتمام محدود بالعمل اهتمام كبير بالعلاقات
(ع+ن-) اهتمام كبير بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات	(ع-ن-) اهتمام محدود بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات

الاهتمام بالعمل

القيادة ومشاركة المرؤوسين فى صنع القرارات :

يعمل القائد على اتخاذ القرارات التى تيسر إنجاز الأنشطة والأعمال بفعالية، ولكى تكتسب القرارات قوة تعزيز عند تنفيذها يفضل أن يكون للمرؤوسين قـــدر من المشاركة فى صياغة هذه القرارات. وتختلف درجة المشاركة التـــى يراهـــا القائد حسب القرار الذى سيتخذ وخبرة المرؤوسين ونتائج القرار وغيرها مـــن العوامل ، وتتمثل أشكال مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات كما يوضـــحها الشكل رقم (٩/٨).

شكل رقم (٨/٩)
درجة مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات

سلطة المدير ← → مشاركة المرؤوسين

استخدام السلطة بواسطة المدير

نطاق حرية المرؤوسين

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
يتخذ المدير القرار ويعلنه للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ويعمل على ترويجه وبيعه للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ولكنه يتيح الفرصة للاستفسار والتوضيح وعليه الاستجابة لأسئلة المرؤوسين	يتخذ المدير القرار ولكنه يكون عرضة للتغيير بعد مناقشته مع المرؤوسين	يعرض المدير المشكلة ويحصل على آراء المرؤوسين ثم يتخذ القرار	يضع المدير الحدود التى يمكن للمرؤوسين صنع القرار فى حدودها	يشارك المدير المرؤوسين فى صنع القرار داخل نطاق محدد بقيود تنظيمية

ومن الشكل رقم (٨/٩) يتضح أن هناك درجات متعددة لمشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات ، ففى المرتبة رقم (٤) نجد أن اتخاذ القـرار يـتم بـصورة مشاركة كاملة فيما بين المدير ومرؤوسيه وتعد هذه المرتبة ديمقراطية إلى حد بعيد حيث تسمح للمرؤوسين بالتدخل فى الحدود التى تمكن من اتخاذ القرار السليم ، وبطبيعة الحال فإن لهذه المرتبة مقتضياتها وظروفها التى تسمح بتطبيقها، وعلى يمين هذه المرتبة نجد أن المراتب ٣ ، ٢ ، ١ تحد من دور المرؤوس وتزيد من

دور المدير لدرجة يصبح المــدير هــو صـــاحب الــسلطة بالكامــل ويتخــذ قراراته ويعلنها وعلى المرؤوسين تنفيذها دون استفسارات أو تدخلات فى المرتبة رقم (١) ، أما على يسار المرتبة الرابعة فنجد أن المراتب ٥ ، ٦ ، ٧ تزيد شيئاً فشيئاً من الدور الذى يلعبه المرؤوسين فى اتخاذ القرارات مع المدير، وتفيد هذه المراتب خاصة فى النواحى الفنية التى يعلم المرؤوسين بدقائق أمورها بــصورة أكثر من المدير ، أو فى حالات كون المدير حيث بهذه المكانة أو لفــرط ثقتــه بمرؤوسيه ومع ذلك لا نوصى بالاعتماد الكبير على هذه النواحى وإنما يتوقــف الأمر على طبيعة النشاط محل اتخاذ القرار وذلك حتى لا يفلت الذمام من يد القائد.

القيادة والقوة ورد فعل المرؤوسين :

تشير القوة Power إلى القدرة على التأثير وفرض الإرادة علــى الآخــرين وذلك فيما يتعلق بقراراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم وتصرفهم. ويمكــن للقــادة أن يمارسوا تطبيق قوتهم بداخل التنظيم من خلال التأثير على الأفــراد وجماعــات العمل، والعاملين والزملاء والمديرين ورؤساء الأقسام ، كما يمكــنهم اســتخدام قوتهم فى التأثير خارج نطاق التنظيم على مختلف الجماعــات مثــل العمــلاء والموردين والمنافسين وغيرهم..

إن القائد الفعال هو الذى يعتمد على التوازن فى استخدام القوة التى تمكنه من قيادة فريق عمله ، فعليه أن يوازن بين مصادر القوة المرتبطة بالتنظيم تلك التى منحت له بناء على منصبه الرسمى ، ومصادر القوة المرتبطة بشخصيته تلــك التى اكتسبها بخبرته وممارساته وتجاربه العملية. يتضح أن القائد يتمتع بمــزيج متكامل من مصادر القوة يتمثل فيما يلى :

المجموعة الأولى : القوة المرتبطة بالتنظيم

١) **القوة الشرعية Legitmate Power** : وتمثل تلك القوة التى يمتلكها القائد من جراء شغله لمنصب ومركز وظيفى فى المنظمة يتيح له التحكم والسيطرة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات لمجموعة من الأفراد وتتسع وتضيق هذه القوة تبعاً لقدر السلطات الممنوحة وقد المسئولية المترتبة على هذا المركز الوظيفى، وبالطبع فإن القائد الفعال لا يعتمد اعتماداً كلياً على هذه القوة كما أن العمل يسير وفق الخطط الموضوعة ونحو تحقيق الأهداف.

٢) **قوة المكافأة (القوة الحافزة) Reward Power** : وتمثل تلك القوة التى تنبثق أيضاً من القوة الرسمية للقائد فتتيح له منح الحوافز ومكافآت ومزايا مادية ومعنوية لمرؤوسيه ويستعين القائد بهذه القوة فى الوقت المناسب ومع الظروف المواتية لاستخدامها.

٣) **قوة العقاب Coercive Power** : وتمثل تلك القوة التى تتيح للقائد توقيع عقاب معين على مرؤوسيه نتيجة وقوع انحراف معين ، وهى عكس القوة الحافزة الخاصة بالمكافأة وتمثل الحرمان والتوبيخ والفصل واللوم وغيرها من أنواع العقاب الممكن توقيعه على المرؤوسين ولها أيضاً ظروفها المناسبة.

المجموعة الثانية : القوى المرتبطة بشخصية القائد :

١) **القوة المرجعية (قوة امتلاك المعلومات) Informational Power** : وهذا النوع من القوة يعطى قدراً وافراً من احترام مرؤوسيه ويمثل معرفة القائد بالمعلومات والبيانات والمعارف المتعلقة بوظيفته بصفة خاصة ، إلى جانب إلمامه بأنشطة ومهام العمل فى وحدته الإدارية ووظائف منظمته ومميزاتها عن المنظمات الأخرى وطبيعة العاملين بها وعلاقتها وأرباحها وغير ذلك.

٢) **قوة الخبرة Expert Power** : وهذا النوع من القوة يكسب القائد فاعليـــة فى التعامل ليس مع مرؤوسيه فقط ، بل مع جميع من يتعامل معهـــم ســـواء داخل المنظمة أو خارجها، فالخبرة والممارسة تتيح للفـــرد مجموعـــة مـــن التجارب تسمح له بالتعامل مع شتى المواقف وتمكنـــه مـــن التعامـــل مـــع الظروف المتقلبة.

٣) **قوة المثل الأعلى (قوة القدوة) Referent Power** : وهذا النوع من القوى المميزة للقائد الفعال يمثل تماسكاً للجماعة التى يقودها والتحاماً بين أفرادهـــا فالقائد القدوة سيحذو حذوه مرؤوسيه ما دام قد التزم هو أمـــامهم بالأهـــداف والخطط الموضوعة، وكانت أخلاقياته ومعاملاته تمثل النهج الصحيح الذى يرتضيه الأفراد.

إن القائد لابد وأن يحاول جاهداً الاستفادة من نواحى القوة التى يتمتع بهـــا ، وليس هذا فقط بل أين ومتى يستفيد من كل نوع من هذه الأنواع من القوى ، إن التوجيه السديد لن يتم بفعالية ما لم يكن لدى القائد الفطنة لنوع القوة الذى يجـــب أن يتحلى به.

هذا ويجب على القائد أيضاً أن يقدر مصادر قوة مرؤوسيه ، فكما للقائد أنواع معينة من القوة فإن المرؤوسين أيضاً يتمتعون بنواحى قوة يجب تقديرها وتحديد كيفية التعامل معها ، ويتمتع المرؤوس بنواحى متعددة من القوة من أهمها :

١ – قوة المعلومات والخبرة فى مجال العمل :

هذه القوة التى تمثل الركيزة الأساسية لوجود المرؤوسين والتى تجعله يعلـــم النواحى الفنية الدقيقة فى مجال عمله والتى لا يعلمها غير ســـواه وزملائـــه أو رئيسه، إن التوجيه السديد يجب أن يقدر هذه القوة لدى المرؤوس وأن يتعامـــل معها بحيث يستفيد منها أقصى استفادة ويتجنب التعامل السلبى معها.

٢ – قوة إدراك مدى أهمية مصادر قوة القائد :

فالمرؤوس الجيد الذى يدرس مصادر قوة قائده ويعرف حالاتــه المختلفــة ، ويقدر نقاط قوته وضعفه يجب أن يحسب للتعامل معه الحساب الدقيق.

٣ – قوة العلاقات الشخصية بين الطرفين :

أحياناً يكون لنمط العلاقات الشخصية بين القائد والمرؤوس أثر واضح على قــوة المرؤوس فنجده يتمتع بقوة تزيد عن أقرانه نتيجة العلاقات الشخصية التــى تربطــه برئيسه.

٤ – قوة المرؤوس لحمايته من التنظيم الذى يعمل به :

وهذا النوع من القوة ينتج عن المواد والقوانين التى تحمى العاملين وتحــافظ على حقوقهم ، فى عدم الفصل من العمل إلا بتحقيقات وقرارات عليــا ، وكلمــا عرف المرؤوس حقوقه القانونية زادت نواحى قوته التنظيمية.

(٣) الاتصــــال Communication

يتطلب إنجاز أى عمل جماعى مشاركة اثنين أو أكثــر مــن الأفــراد ، ولا يمكنهم إتمام ذلك بنجاح دون اتصال ، فمن خلال عملية الاتصال تنقل البيانـــات والمعلومات فى صورة قرارات وتوجيهات وتقارير بين العاملين فى المنظمـــة ، وبدونها يتوقف النشاط. وعلى ذلك يعتمد أداء المنظمة إلى حد كبير على كفـــاءة نظام الاتصالات ، وتلعب الإدارة دوراً رئيسياً فى تخطــيط نظـــام الاتــصالات المناسبة وتشغيله وتنميته بعد ذلك.

وتبدوا أهمية الاتصالات من خلال علاقتها الوثيقة بـــالتخطيط مـــن ناحيـــة وبعملية اتخاذ القرارات من ناحية ثانية،والرقابة من ناحية أخيرة.

وتعد وظيفة الاتصالات جزءاً من الوظيفة التوجيهية للمديرين ، رغم أنهـــا مطلوبة وتمارس فى كل الوظائف المختلفة وذلك من أجل تنفيذ الأهداف وتحقيقها من كافة الأفراد فى التنظيم.

تعريف الاتصالات **Communication :**

تحظى الاتصالات بتعريفات كثيرة ومعانى متعددة تهـــتم بنقـــل واســـتقبال المعلومات من شخص لآخر أو إلى مجموعة من الناس ، ومن ثم فإن الاتصالات عملية تبادل الأفكار والمعلومات ويتم هذا التبادل من خلال الحديث أو الكتابة أو التعبيرات غير اللفظية من أجل إيجاد فهم مشترك بين الأفراد لسياسات المنظمة وأهدافها ومحاولة تطبيقها وتنفيذها أيضاً.

وتعرف الاتصالات الإدارية Administrative Communication بأنها : **إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات** Data **والمعلومـــات** Information **اللازمـــة**

لاستمرار العملية الإدارية بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بــأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير على سلوكهم أو توجيههم وجهة معينـــة ، وتتم هذه العمليات عادة فى صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد.

يعنى ذلك أن الاتصالات تعمل على نقل المعلومات وانسيابها بـــين مختلـــف المستويات فى صورة متبادلة بين الجانبين. ومن الواضح أن الاتصالات إلى جانب كونها عملية إدارية فهى فى الأساس عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، والاتصالات لها أهمية بالغة فى المنظمات الحكومية وغير الحكومية فلابد مـــن وجود الاتصالات التى تعمل على تحقيق أهداف المنظمة ، فإذا كانت الاتصالات فعالة أدى ذلك إلى نجاح المنظمة فى تحقيــق أهـــدافها ، والعكـــس إذا كانـــت الاتصالات سيئة ولم تؤد الرسالة المراد توصيلها بصورة صحيحة فإن ذلك يؤدى إلى فشل المنظمة فى تحقيق أهدافها.

وتبدو أهمية الاتصالات من خلال استعراضنا للنقاط التالية :

١-تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية حيث يقدر بعـــض الخبراء أنها ربما تستهلك ما بين ٧٥ – ٩٥% من وقت المديرين.

٢-تتوقف القدرة على إنجاز الأهداف على كفاءة الاتصالات التى يجريها المدير.

٣-تقود الاتصالات إلى ممارسة القوة والسلطة.

٤-تهتم الاتصالات بتوحيد الجهود المختلفة فى التنظيم.

٥-تمثل الاتصالات الوسيلة لإحداث التغيير فى السلوك.

٦-تعد الاتصالات وسيلة فعالة فى إحداث التأثير المطلوب من أجل إنجـــاز أهـــداف المنظمة.

خصائص الاتصال الفعال **Effective Communication** :

تختلف تفاصيل الاتصالات من عملية لأخرى ومن منظمة لأخـــرى ، ومـــع ذلك يمكننا بيان أهم خصائص ومواصفات الإتصال الفعال على النحو التالى:

١- **السرعة :** الاتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة بأقصى سرعة ممكنة قبل فوات الأوان ، فأى تأخير قد يترتب عليه نتـــائج خطيـــرة وتكلفـــة عاليـــة والتزامات أخرى على المنظمة.
٢- **الدقة** : وتعنى نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تـــشويه أو تغييـــر فـــى مضمون الاتصال.
٣- **انخفاض التكاليف :** الاتصال الجيد هو الذى يحقق الغرض المطلوب بأقـــل تكلفة وعلى الإدارة أن تراعى عنصر التكلفة المتمثل فى الآلات والأجهـــزة المستخدمة فى الاتصال وغيرها.
٤- **سهولة الاستخدام :** تعمل الاتصالات على تسهيل الإجراءات وتيـــسير أداء الأعمال من خلال تناقل البيانات والمعلومات.
٥- **الإقناع والتأثير :** يتسم الاتصال الفعال بالقدرة على إقنـــاع المرســـل إليـــه والتأثير فيه حتى يصل إليه المعنى الذى يريده المرسل.
٦- **الشمول :** يجب أن يكون الإتصال قادرا على تغطية إدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة
٧- **وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليهـــا :** يعتبـــر تـــوفير نظـــام جيـــد للمعلومات فى مختلف أشكالها المكتوبة أو المصورة من المقومات الأساسية لنجاح الاتصالات.
٨- **وضوح المعانى** : يجب أن تتكيف المعلومات على أساس الطرف المرســـل إليه وليس كما يراها المرسل ، كما يجب أن تكون الكلمات واضحة لا تقبل التفسيرات المختلفة.

٩- **الاهتمام بالعوامل النفسية :**يتم الاتصال الجيد عندما يكون المستقبل فى حالة نفسية تؤهله لاستقبال المعلومات.

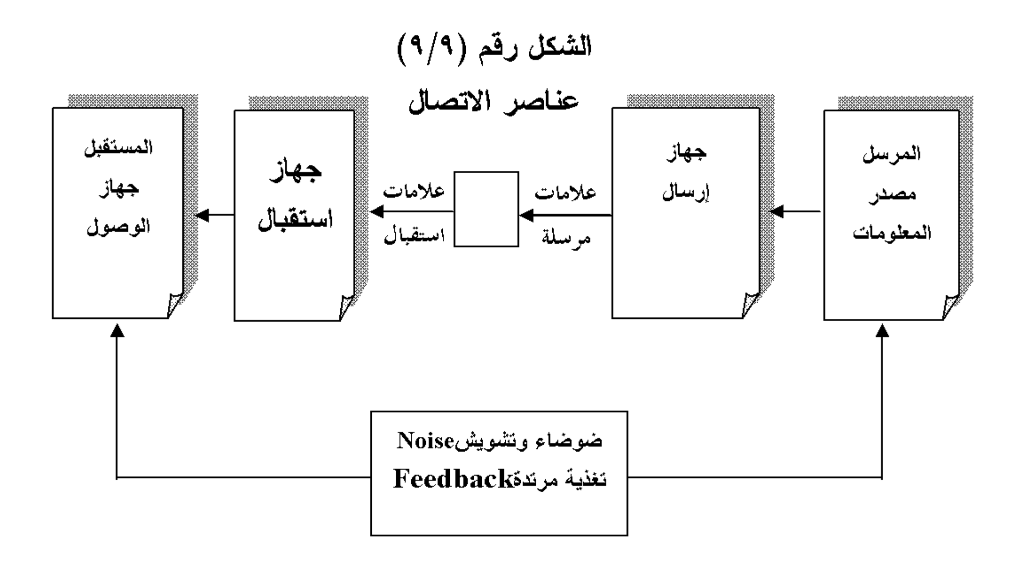
١٠-**مراعاة الاختلافات الفرديــة** : تلعب الاختلافات والفروق الفردية دوراً هاما فى الاتصال. ويترتب على عدم مراعاتها نتائج سيئة قد لا تحقق الأهداف من الاتصالات.

عناصر الاتصالات :

تتعدد عناصر الاتصالات لدى الكثير من الكتاب ولكن يبــدو أن أهــم هــذه العناصر هى : المرسل – الوسيلة – المستقبل – الرسالة ، ولكن البعض أضاف العديد من العناصر الأخرى وذلك من حيث الغرض والدقة والأسلوب،.. وغيرها ويوضح الشكل رقم (٩/٩) أهم عناصر الاتصال.

الشكل رقم (٩/٩)

عناصر الاتصال



وفيما يلى نلقى الضوء على كل عنصر من عناصر الاتصال بصورة موجزة :

١- **المرسل Sender** : الطرف الذى يقوم بتوجيه الأوامر وتقديم المعلومات وإبداء الاقتراحات فقد يكون المرسل رئيســاً يقــوم بإصـــدار التعليمـــات والتوجيهات إلى مرؤوسيه كما قد يكون المرسل هو المرؤوس وذلك بقصد إبلاغ رئيسه ما لديه من معلومات.

٢- المستقبل **Receiver** : الشخص أو المجموعة المـــستهدفة مـــن عمليـــة الاتصال فقد يكون فرداً أو جماعة يبلغ أوامر أو توجيهات أو معلومات.

٣- **الرسالة Message** : عبارة عن الأفكار والمعانى والمفاهيم أو الأوامـــر والتوجيهات والمعلومات والاقتراحات أو أى رموز أخرى يتم تداولها بين طرفى عملية الاتصال.

٤- **الوسيلة Channel** : الأداة المستخدمة لنقل الأفكـــار والمعـــانى ، ولقـــد تعددت وسائل الاتصال فى وقتنا الحاضر نتيجة للتقدم العلمى والتقنى الذى يشهده العصر ، ومنها التليفـــون والتليفزيـــون والتقـــارير و المـــذكرات والمقترحات والشكاوى والصحف والمجلات والمنـــشورات والقـــرارات الإدارية المتنوعة... الخ). كما قد يكون الاتـــصال بالأســـلوب المـــصور كالأفلام السينمائية والإذاعة المرئية والشرائح والملصقات ، والإعلانـــات التجارية ، وقد يكون عن طريق لغة الجسم مع ما تحمله مـــن تعبيـــرات وحركات وإيماءات ونظرات...

٥- **الهدف Goal**: فأى اتصال لابد له من هدف محدد يسعى إلى تحقيقه وأى اتصال لا غرض منه فإنه يعتبر مضيعة للجهود المبذولة وإهدار للوقـــت والتكاليف.

٦- **الوقت Time** : أن أى رسالة تصل إلى المستقبل فى زمن غير مناسب ، أى عندما يكون المستقبل غير مستعد ذهنياً ونفسياً فإن هـــذا الاتـــصال لا يؤدى الغرض أو الهدف المطلوب إنجازه.

٧- **الأسلوب Technique** : وهو الطريقة التى تنطلق أو تتحدث بها الرسالة بما يسهم فى نقل محتوى هذه الرسالة وكذلك يقتنع بها ويهتم بها مستقبلها.

٨- **المكان Place**: بالنسبة لمكان المرسل فهو عادة مقر عمله أو إقامته وبالنسبة لمكان المستقبل فإنه يختلف وفقاً لموضوع وأهمية الرسالة.

٩- **التغذية المرتدة** Feedback : تبين مدى نجاح أو فشل الرسالة ومدى تحقيقها للأهداف وتختلف القنوات المستخدمة فى الاتصال باختلاف طرق التغذية المرتدة لمعرفة ردود فعلها.

معوقات الاتصالات الإدارية :

يمكن القول أن أهم معوقات الاتصال تتمثل فيما يلى :

(١) **معوقات تنظيمية** : تتمثل فى عدم وضوح الأهداف ومشاكل السلطة والتخصص ونقص التعليمات والبيانات والمعلومات كما يؤثر حجم البناء التنظيمى على فعالية الاتصال.

(٢) **معوقات إنسانية** : تتمثل فى السلوك الفردى والنزعات الشخصية التى قد تنعكس فى صورة انخفاض معدلات التعاون ونقص المعلومات المتبادلة ، التحديد الضيق للمعلومات.

(٣) **المعوقات اللغوية** : وتبرز هذه المعوقات عند كتابة موضوع الاتصال أو التعبير عنه بصورة شفهية من خلال التعبيرات غير الواضحة ويرجع الاختلاف اللغوى إلى وجود فوارق واختلافات فى المستويات الدراسية والثقافية لأطراف الاتصال.

(٤) **معوقات التخصص** : قد يكون التخصص من معوقات الاتصال ، فى الحالات التى يشكل فيها الفنيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة ، وأهدافها الخاصة.

(٥) **حجم المنظمة وموقعها الجغرافى** : يؤثر حجـم المنظمـة علـى عمليـة الاتصال لأن كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافى للمنظمة مما قد يخلق مشكلة فى سبيل الاتصال الجيد والفعال.

(٦) **معوقات تتعلق بكثرة المعلومات أو قلتها عن الحد المطلوب** : تمثل كثـرة المعلومات عائقاً كبيراً قد يؤدى إلى عدم فهم المستقبل لها ، كمـا أن قلـة المعلومات ونقصها فى الرسالة تؤدى إلى عدم وصول الاتصال بالصورة المطلوبة.

(٧) **معوقات خاصة بغياب التغذية المرتـدة** : أى أن غياب المعلومـات التـى توضح مدى استجابة المستقبل وردود أفعاله تجاه الرسالة التـى وصـلته ومدى فهمه لكافة أبعادها.

(٨) **معوقات خاصة بالبيئة** : وذلك مـن حيـث مـدى اسـتقرار البيئـة أو ديناميكيتها، فالمنظمة التى تعمل فى بيئة متغيرة وشديدة التغلـب تتطلـب اتصال متجدد تواكب هذا التغير.

أنـــواع الاتصـــالات :

وتنقسم الاتصالات الإدارية إلى عدة تقسيمات يمكن بيانها كما يلى :

أولا : الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية :

الاتصالات الرسمية Formal Communication :

يطلق مصطلح الاتصالات الرسمية على عمليـة تبـادل وتفـسير ونـشر المعلومات من خلال خطوط السلطة بالهيكل التنظيمـى وفقـاً لمجموعـة مـن الضوابط والأسس وباستخدام الوسائل التى تقررها الإدارة العليا فى المنظمة.

الاتصالات غير الرسمية Informal Communication :

تتم من خلال التنظيمات غير الرسمية وغالباً ما تكون من خلال مراكز غير متخصصة وتتخذ شكلا علنياً أو سرياً وفقاً للأحوال التى تدعوا إلى نمو الاتصال

غير الرسمى. وهو يمثل الاتصال الذى لا يعتمد علـــى الأوضـــاع والمراكــز الوظيفية للأفراد ويتم خارج خطوط السلطة الرسمية نتيجة لاســتخدام قنـــوات الاتصال غير الرسمية

ثانيا : الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفهية :

الاتصالات المكتوبة Written Communication:

تتم الاتصالات المكتوبة عن طريق الكلمة المكتوبة التى يرسلها المرسل إلى المرسل إليه ، ويكثر هذا النوع من الاتصال فى المنظمات ذات الحجم الكبيـــر ، ولكى تكون الاتصالات المكتوبة أكثر فاعلية يجب أن تتـــسم الكلمـــة المكتوبـــة بالبساطة والوضوح والدقة. ومن أهم أنواع الاتصالات المكتوبة :

١- الأوامر والتعليمات المكتوبة
٢- الخطابات الداخلية
٣- المذكرات القصيرة أو المذكرات المكتبية
٤- التقارير
٥- النشرات أو الكتب الدورية
٦-الشكاوى
٧- المذكرات

الاتصالات الشفهية Oral Communication :

وهو الاتصال الذى يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل به شفاهة أى عـــن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهذا الأسلوب يعتبر أقصر الطـــرق لتبـــادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً وصراحة ، إلا أنه يعـــاب عليـــه أن يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم. ومن وسائل الاتصال الشفهية الاتصال المباشر الذى يتم دون استخدام أداة وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين وآخـــر غير مباشر يتم فيه استخدام وسائلة وسيطة. ووسائل الاتصال الشفهية متعـــددة منها:المقابلات الشخصية ، المكالمات الهاتفية ،الندوات والاجتماعات.

ثالثا : الاتصالات الهابطة والاتصالات الصاعدة :

١ – الاتصالات الهابطة Downward Communication :

وهى اتصالات من خط السلطة العليا تحمل الأوامر والتوجيهات وهى بـــذلك اتصالات هابطة من أعلى إلى أسفل. ومن وسائل نقـــل التعليمـــات والأوامـــر والإرشادات والقرارات

٢ – الاتصالات الصاعدة upward Communication :

وهى تلك الاتصالات التى تأتى من المرؤوسين إلى الرؤساء أى تنتقل مـــن أسفل إلى أعلى ، فهى تعتبر وسيلة لرفع المعلومات والتقارير عـــن الإنجـــازات المحققة وكذلك تعتبر وسيلة للاستفسار والتأكد من بعض التعليمات.

رابعا : الاتصالات الأفقية والجانبية :

٣ – الاتصالات الأفقية Horizontal Communication:

تعمل على سد الفجوة التى وجدت من الاتصالات الهابطة وكذا الـــصاعدة، فهـــذه الاتصالات تتيح الفرصة لتبادل المعلومات لإنجاز أهداف المنظمة ، وهذه الاتصالات تحدث بين الإدارات المختلفة وكذلك تحدث بين الأقسام المختلفة داخل المنظمـــة فـــى نفس المستوى.

٤ – الاتصالات (القطرية) الجانبية Diagonal Communication :

وهى الاتصالات التى لا ترتبط بخط السلطة الرسمى ومن أمثلتهـــا تبـــادل المعلومات أو إعطاء الاستشارات والنصائح للإدارات المختلفة ســـواء الإدارات الاستشارية أو الإدارات المختلفة فى التنظيم وهذه الاتـــصالات الجانبيـــة هـــى اتصالات مكملة لأنواع الاتصال الأخرى بحيث تساعد علـــى تحقيـــق وإنجـــاز الأهداف.

خامسا : الاتصالات الداخلية والخارجية :

- **الاتصالات الداخلية Internal Communication** : وتمثـل الاتـصالات التى تتم داخل المنظمة وقد تكون مكتوبة أو شفهية.
- **الاتصالات الخارجية External Communication** : وتمثل الاتـصالات التى تتم خارج المنظمة ، وقد تكون مكتوبة أو شفهية :

المهارات الجوهرية للاتصالات الإدارية الفعالة :

يعتمد نجاح عملية الاتصال على توفر عدة مهارات يجب أن يتحلـى بهـا الأفراد فى علاقتهم المهنية والشخصية ومن أهم تلك المهارات :

- مهارات التحدث والحوار والتعبير اللفظي.
- مهارات الإنصات الفعال
- مهارات الكتابة والتحرير
- مهارات القراءة
- مهارات استخدام الاتصالات غير اللفظية.

أولا : مهارات التحدث والحوار والتعبير اللفظي Verbal Communication :

ومن أهم العوامل الواجب مراعاتها لاكتـساب مهـارة العـرض والتقـديم والتحدث بشكل فعال مايلى :

١- تحديد الهدف من الحديث.
٢- التعرف الجيد على المستمعين.
٣- تحديد محتوى الحديث.
٤- التوقف عن الكلام بين لحظة وأخرى.
٥- متابعة ردود أفعال المستمعين.

٦- اختيار نبرة الصوت المناسبة.
٧- تفهم الحالة النفسية للمستمعين ومراعاة مستوى ثقافتهم.
٨- الإنصات الجيد لتعليقات واستفسارات المستمعين.
٩- التكيف مع الأنماط المختلفة للمستمعين.

ثانيا : مهارات الإنصات الفعال **Effective Listening :**

من بين العناصر الواجب مراعاتها حتى يكون الإنصات فعالا ما يلى :

١- التفرغ الكامل للمتحدث وتركيز الانتباه على ما يقوله.
٢- إعطاء الفرصة للمتحدث ليقول كل ما يريده.
٣- الانتباه إلى السلوك غير اللفظى للمتحدث.
٤- التركيز على الأفكار والموضوعات والعناصر الرئيسية.
٥- تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه.
٦- عدم التأثير السلبى على عملية الاتصالات :.
٧- تشجيع المتحدث وتحفيزه على العرض والحديث.
٨- توجيه الأسئلة والاستفسارات فى الوقت المناسب.
٩- تقبل الانتقاد والإنصات الجيد للاعتراض.

ثالثا : مهارات الكتابة والتحرير **Writing Skills :**

يقصد بمهارة الكتابة هنا الكتابة الإدارية وليست الكتابة الأدبية ، ويلخص العلمـــاء مبادئ الكتابة الإدارية فى سبعة مبادئ جوهرية أطلقوا عليها Seven C's وتتمثل فـــى الاكتمال Completeness ، الاختصار Conciseness الاعتبارية Consideration ، التماسك Concertinos والوضوح clarity ،الكياسة Courtesy الدقة والـــصدق Correctness.

رابعا : مهارات القراءة **Reading Skills** :

تعد مهارات القراءة من بين مهارات الاتصال الضرورية وخاصة للمديرين فى المستويات العليا ، فغالباً ما يحتاج المدير إلى قراءة العديد من التقارير والمذكرات هذا بالإضافة إلى اعتماده للخطط والبرامج والعمليات ، إلى جانب توقيعه على القرار والطلبات ، ومن ثم يجب أن يتسم بالخصائص التالية:

- السرعة. الدقة. التفكير المنطقى والتحليل. الربط والإنتاج.
- التفسير الموضوعى للمادة التى يتم قراءتها. التذكر والتقييم.

مهارات الاتصالات غير اللفظية **Nonverbal Communication**:

هل تستطيع أن تقرأ مشاعر وأحاسيس الأفراد من حركاتهم وتعبيراتهم؟ إن نقل المعانى عن طريق الاتصالات غير اللفظية له نفس التأثير الخاص بالاتصالات اللفظية إن لم يكن أكثر فى بعض الأحيان

إن المدير فى منظمات الأعمال يجب أن يولى الاتصالات غير اللفظية أهمية كبيرة فى مختلف المواقف والمعاملات مع رؤسائه ومرؤوسيه وعملائه وزملائه، فلقد دلت البحوث أن المعانى تنتقل فى ٦٥% إلى ٩٣% من الحالات اعتماداً على السلوكيات غير اللفظية ، إن الاتصالات غير اللفظية تساعدنا كثيراً فى الوقوف على حالات الأفراد فى البهجة والسرور – التعجب والاندهاش – الخوف والرهبة – الحزن والإحباط – الغضب والحدة – والاشمئزاز ... الخ ومع احتمال اختلاف فهم معانى تلك الاتصالات بين الأفراد فإنه مما يطمئنا أن قدرتنا على فهم الاتصالات غير اللفظية تنمو من خلال تعاملاتنا مع الأفراد.

إن المدير الحصيف ذو الفراسة والرؤية الثاقبة يستطيع أن يتفاعل بنجاح مع مرؤوسيه من خلال ملاحظته لسلوكهم ومتابعته لتعبيراتهم غير اللفظية وذلك اعتماداً على قراءته لمشاعرهم وأحاسيسهم ، انظر إلى الجدول رقم (٩-١) حتى يمكننا استعراض قنوات الاتصال غير اللفظى.

جدول رقم (٩-١)

بعض السلوكيات غير اللفظية ومعناها فى عملية الاتصال

السلوك غير اللفظي	معناها في عملية الاتصال
رفع الرأس وخفضه.	الموافقة والرضا.
الابتسامة.	الارتياح أو الرضا أو الموافقة
الضغط على الأسنان.	التوتر والعصبية.
قضم الشفاه.	العصبية أو الغضب أو الضيق
رفع الحواجب.	المفاجأة أو الدهشة.
رفع الحواجب مع تحريك الشفاه أو الكتف.	المفاجأة أو الدهشة مع التعجب.
فتح الفم قليلا.	الخوف والرهبة.
الانحناء للأمام.	الاهتمام والعناية والانتباه.
حركة مستمرة على الكرسى.	القلق والسأم والتعب.
الانتصاب والاعتدال فى الوقوف أو الجلوس.	الثقة بالنفس.
فتح الفم بدرجة كبيرة مع وضع السبابة عليه.	عدم التصديق والاستغراب.
التثاؤب.	الملل والضجر.
وضع اليد على الخد.	الضجر والسأم.
تشبيك الأيدى وراء الرأس والجلسة باسترخاء إلى الوراء.	السيادة والتفوق.
الأيدى المتصالبة.	التحفز والترقب والدفاع.

(٤) تمكين العاملين Employee Empowerment

من خلال آراء ونظريات الممارسين والمسئولين في منظمات الأعمال يتضح أن تمكين العاملين يشير إلى: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسئولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحوا مسئولين مسئولية كاملة عنه.

إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، فالإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة وتصيغ رسالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف طويلة الأجل والخطط الممتدة لزمن طويل. والإدارة الوسطي تهتم بتحليل وبناء الهيكل التنظيمي كل في مجاله. والإدارة الإشرافية تعتني بتشغيل الوظائف وتبحث في كيفية عملها الفعلي وعلاقتها الفنية برسالة المنظمة ككل.

ولقد تناول البعض التمكين اعتمادا على مدخل العلاقات The Relationship Approach، وتناوله آخرين اعتمادا على مدخل الدافعية The Motivational Approach، كما أوضح أحد الباحثين أن التمكين فى التطبيقات العملية يأخذ العديد من الصور، تتمثل فيما يلي :

١- المشاركة فى المعلومات Information Sharing.

٢- توجيه العاملين نحو حل المشكلات Upward problem solving.

٣- استقلال المهام Task autonomy.

٤- الشكل التكليفى .Attitudinal shipping

٥ – الإدارة الذاتية .Self-management

وهناك من اعتمد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية، المرتبطـــة بـــالفرد وكذلك المنظمة، الفردية بالإضافة إلى الجماعية، القصيرة والطويلة الأجل، لقياس ســـلوكيات التمكـــين فـــي بيئـــة العمـــل Testing the Climate for Empowerment وقياس المناخ المناسب لتحقيقـــه ويغطـي هذا القيـاس الأبعـاد التالية لتمكين العاملين :

أولاً : وضوح الغرض Clarity of purpose

- أعرف جيدا أين نحن الآن.
- أعرف بوضوح المطلوب والمتوقع مني.
- لقد حددت المهام والمسئوليات لكل منا بدقة ووضوح.
- النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.
- أعرف تماماً الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها.

ثانياً : الأخلاقيات Morales

- الأفراد العاملين محل ثقة المسئولين.
- السياسات مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد.
- أشعر باحترام وتقدير الآخرين.
- الفروق الفردية في القيم والممارسات محل تقدير المسئولين بالمنظمة.
- أحب العمل في مكاني الحالي بالمنظمة.
- يمارس الأفراد عملهم بروح عالية ومعنويات مرتفعة.
- إذا واجهتني مشكلة أجد المسئولين بالشركة (الإدارة) بجانبي حتى تحل.

ثالثاً : العدالة والإنصاف والحيادية Fairness

- أوافق على ما يجرى في الشركة من أحداث وممارسات.
- يتسم الأفراد في الشركة بالعدالة والحيادية.
- أثق فيما تتخذه الشركة من قرارات.

رابعاً: الاعتراف والتقدير Recognation

- الجهد الفردي يخصص له مردود مباشر.
- عندما يقوم الأفراد بعمل مين يتم ملاحظته وتقديره.
- تقدر الشركة ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبدونه من أراء ومعارف.
- تتوقع الشركة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة.

خامساً : العمل الجماعي : Team work

- يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد.
- يعمل الأفراد معاً لحل المشكلات التي تواجههم.
- يعتني الأفراد ويهتمون ببعضهم بعضا.
- يهتم الأفراد ببعضهم لجماعة واحدة وليس كأفراد.

سادساً : المشاركة : Participation

- يسهم الأفراد بآرائهم عند اتخاذ القرارات.
- يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم.
- يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.

سابعاً : الاتصالات الفعالة Communication

- أحتفظ بمعلومات وافية عن عملي وعما تريد الشركة أن تصل إليه.
- الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة.

- أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة حتى للآخرين بمنتهي الدقة والسرعة.

ثامناً : البيئة الصحية Healthy Environment

- يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي.
- أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيداً عن التوتر الذي يربك العمل.
- غالباً ما يتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.
- تتم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسن المستمر والتعلم الذاتي.
- تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالشركة.

وتتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين وذلك على النحو التالي :

١ – زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.
٢ – مشاركة العاملين فى صياغة وتحديد الأهداف.
٣ – تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدى لارتفاع القدرات الإبتكارية.
٤ – توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
٥ – دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
٦ – زيادة رضاء العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
٧ – تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين
٨ – تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
٩ – تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به.

وعلى الوجه الآخر نجد أن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها فى الحسبان ومن بين هذه المعوقات مايلى :

١ – إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
٢ – زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها.
٣ – تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
٤ – زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
٥ – زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
٦ – إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
٧ – زيادة الصراع وتفشى النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
٨ – عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
٩ – اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

أهمية تمكين الموارد البشرية

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتمكينها لأسباب منها :

أ – أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة :

لقد أثبتت كثير من الدراسات الغربية أن الموظفين يستخدمون أقل من ٥٠% من طاقتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج من أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة العليا ... وأن معظم هذا الضياع سببه موجود في دوافع الأفراد للعمل، وبالتالي في إسهاماتهم والتزامهم.

والدوافع لا تعطي للأفراد فهي أشياء موجودة بداخلهم، وكل مـــا تـــستطيع الإدارة عمله، هو توفير المناخ اللازم لكل فرد لكي يعطي أفضل ما عنده... إن الإدارة توفر الظروف للالتزام الذاتي وللابتكـــار وللإبـــداع. إن الإدارة الفعالـــة للموارد البشرية تعمل على خلق الظروف التى تمكن من رفع مساهمات الأفراد لتصل إلى ١٠٠% من طاقتهم الإبداعية الكامنة التي أودعها الله في الإنـــسان.إن الاستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الأفـــراد ، فإدارة الموارد البشرية وليست الأشياء هي التي يجب أن تكون لها الأولوية فـــي اهتمام الإدارة.

ب – الاهتمام بجودة حياة العمل للإنسان :

إن الإنسان كرمه الله سبحانه وتعالى يجب ألا يعامل كعنصر من عناصـــر الإنتاج، يشترى ويستعمل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له ، إن حيـــاة العمـــل لكثير من الرجال أطول من حياتهم الخاصة، قياساً بعدد الساعات التي يقـــضيها الرجل في العمل، إلى عدد الساعات التي يقضيها في منزله.

إن الاهتمام بجودة حياة العمل، يجب أن تكون الشغل الشاغل لأي إدارة تعتـــرف بكرامة الإنسان وقيمته، وهناك عدة معايير لقياس درجة جودة حياة العمل :

١. أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار.
٢. ظروف عمل صحية وتوفر الأمن.
٣. فرص مباشرة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة.
٤. فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان.
٥. تكامل اجتماعي يظهر في مساندة المجوعة التي يعمل معها، فـــي الـــدعم العاطفي الاجتماعي، الذي يلقاه في الإحساس بكرامته وقيمته كإنسان.

٦. توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله مثل العدالة والحرية المسئولة.
٧. العمل المتوازن الملائم، من حيث كمية العمل وتخطيط التطوير الوظيفي، وعدم التجني على الحياة المنزلية لكثرة العمل أو التنقلات.
٨. القيمة الاجتماعية للإنسان بشكل عام...

إن هذه المعايير تكون في مجموعها إطاراً عظيماً، لتصميم سياسات إدارة الموارد البشرية.. ففي جودة حياة العمل، يوجد كل أمل للمنشآت العربية.

ج – الاختلافات الفردية تحتم الإدارة الفعالة للموارد البشرية :

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية ضرورية، لوجود اختلافات فردية بين البشر، ووجود اختلاف في دوافع الإنسان من فترة إلى فترة أخرى في حياته.

فمن المعروف أنه توجد اختلافات فردية بين البشر تجعل من الضروري على الإدارة أن تكون حساسة لهذه الاختلافات، فما يكون ملائماً لفرد قد لا يكون ملائماً لفرد أخر..والمجتمع العربي اليوم، يمر بتغييرات جوهرية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية "والاجتماعية النفسية" والتعليمية والسياسة والقانونية...

وهذه التغيرات ستعكس نفسها على الأفراد القائمين، فالموارد البشرية المتعلقة، لها متطلبات تختلف عن الموارد البشرية نصف المتعلمة.... والموارد البشرية الملتزمة لها متطلبات تختلف عن الموارد البشرية غير الملتزمة نسبياً.

مفهوم تمكين الموارد البشرية

يتفق عدد كبير من الخبراء على أن "التمكين" Empowerment يتحقق عندما تشجع الإدارة العاملين على "التفكير على طريقة رجال الأعمال"– وليس على طريقة الموظفين– وتقوم بتدعيمهم عندما يفعلون ذلك.ومن أجل ممارسة

سياسية "تمكن العاملين" فإنه لابد أن تنظر الإدارة للأمور بطريقة مختلفة : أولها أن تكون أفعالهم الإدارية مثل أقوالهم أو على حد التعبير الأمريكي " Walk the talk" فكل أفعالهم وأقوالهم لابد وأن تدعمهم منذ بدايـــة الرحلـــة لكـــي يكونـــوا مستقلين.

وهناك فرق كبير بين التفويض Delegation وبين التمكين، فالمقصود بـــ "التفويض" إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة حيث تضع الإدارة نقط مراقبة أو نقط متابعة، ومن أمثلة التفويض : تكون لجان للدراســـة، فرق حلقات الجودة... حيث يقومون بالدراسة وتقديم الحلول ورفع التقارير.

أما "التمكين" يحدث عندما يعطي لأشخاص أو لجان ميزانيات وأموال وأي موارد أخرى (معايير ومعدلات) بجانب الحرية في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يرونها دون الحاجة إلي الحصول على "موافقة" من أعلى.

ويسمح "التمكين" في ظل هذا التصوير بأن تستطيع فرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من أجـــل تحقيـــق الكفاءة والفعالية الكلية والربحية ذلك دون الرجوع إلي اعلي. فالاعتمـــاد علـــى الإدارة العليا والتفويض يعطي رسائل معاكسة. ولكن "التمكين" يتطلب ثقافـــة أو حضارة خاصة في المنظمة : مناخ يعتمد على ويسمح بإحداث جوهريـــة فـــي النظر إلى الأمور، لابد من تغير أنماط الرؤساء وربما يتطلب تغير بعض مـــن أولئك غير المستعدين لقبول الفكرة الجديدة.. لابد أحياناً من إعادة تنظيم المؤسسة وإلغاء بعض المناصب أو بعض المستويات الإدارية، ولذلك فمن الحكمة دراسة معدل التغير نحو التمكين للحد من مقاومة هذه السكين الحاملة.

ومن بين الفوائد العديدة التي تترتب على إتباع سلوكيات تمكين العاملين

- **بالنسبة للمنظمة** : تنمية طريقة تفكير المديرين، مع تركهم لمراعاة الأمـــور ذات التأثير في حياة المنظمة وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الــشئون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورســم الخطط طويلة الأجل.

- أما بالنسبة لفوائد التمكين **بالنسبة للإدارات والأقسام (الفرق)** : تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد ، وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق.

- **وبالنسبة للعاملين** : تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العالمين ومـــن بينهـــا زيادة التزامهم وتعهدهم بمسئوليات جديدة، وإمدادهم بمـــا ينمـــي قـــدراتهم ومهاراتهم. حيث يسهم التمكين فى إطلاق عنان الأفـــراد لتفعيـــل معـــرفتهم وقدراتهم الابتكارية لديهم ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

إن تمكين العاملين يعد الطريقة المثلى الواجب اختيارها لمناقـــشة الأفكـــار الواجب تعليمها للأفراد لقيادة أنفسهم بمكان العمل واتخاذ قراراتهم المؤثرة فـــي تيسير نشاطات المنظمة، ومن أهم متطلبات تمكين العاملين :

١- ترك تفصيلات الأمور للعاملين للتصرف حيالها، فبعـــد صـــياغة القـــادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة، هذا إلى جانب عوامل الثقة والتقدير، والالتزام والانتماء لدى العاملين.

إن كل موظف يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيداً متطلباته الجوهرية والتـــي يتمثل أهمها في درجة عالية من الالتزام وتنمية قدراتـــه ومهاراتـــه باســـتمرار بمـــا يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية، هنا فقـــط يـــستطيع الموظـــف أن يتخـــذ القرارات التي تعكس تلك الأسس والمبادئ.وهذا يعنـــي أن المـــديرين والمـــشرفين

يجب أن يعتنوا بشكل مستمر بموظفيهم بما يمكن من التأكيد على رسالة المنظمة وتحقيق رؤيتها وقيمها ومعتقداتها.

٢- الحصول على المكافأة المناسبة، فيجب أن يحصلوا على الدخل والمكانــة الضرورية والكافية ، حتي يتاح العاملين القيام بواجباتهم الأساسية وهــذا يتطلب المعرفة الفنية، والخبرة، والفهم الجيد للصورة العامة لمنظماتهم.

٣- إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة، مع الآخذ في الاعتبار أن العاملين لديهم المعلومات الحديثة عن المجتمــع المحيط وظروفه إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة وأهدافها.

٤- الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهم محل ثقة، وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.

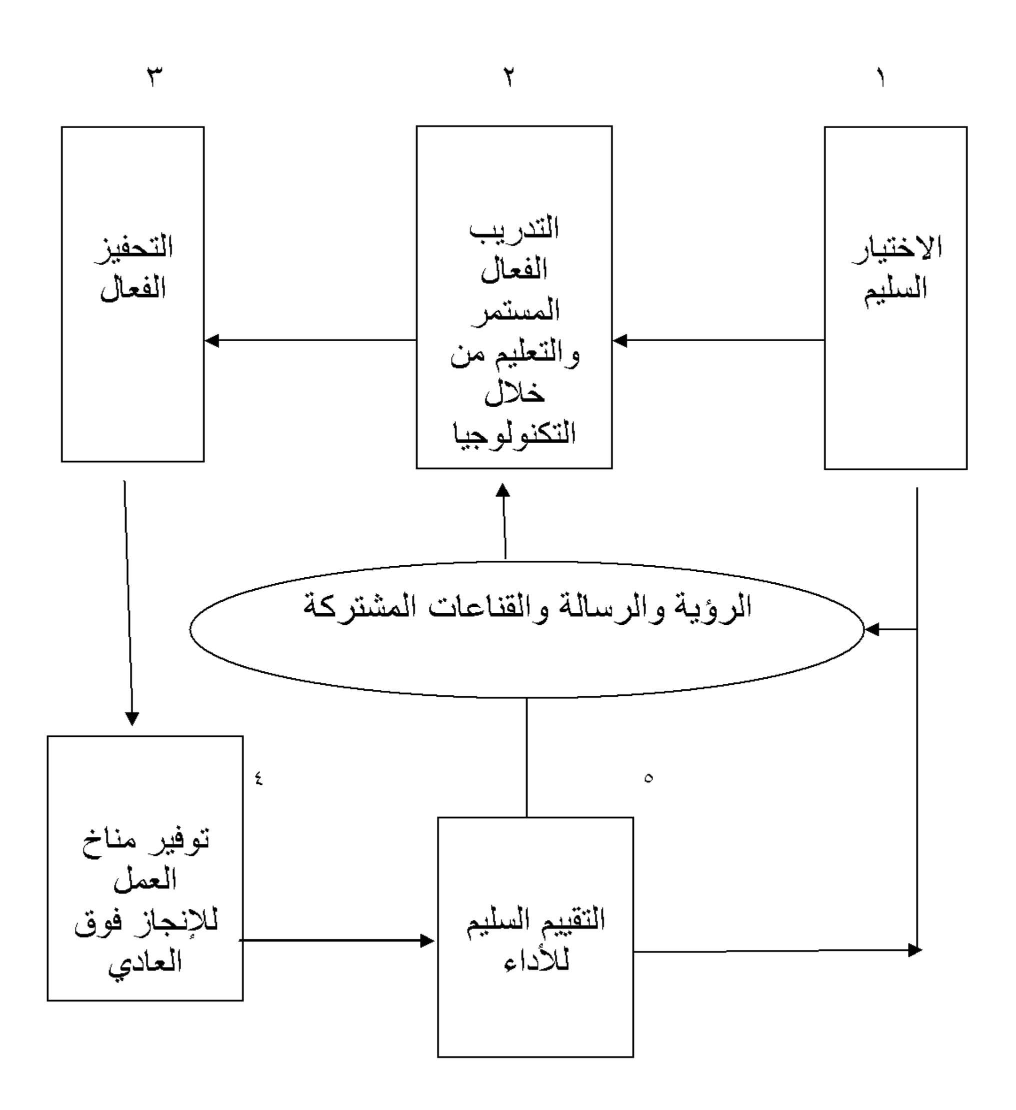
إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التــدريب والتنميــة والتعريــف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، فالإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة وتصيغ رســالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف طويلة الأجل والخطط الممتــدة لــزمن طويــل. والإدارة الوسطي تهتم بتحليل وبناء الهيكل التنظيمي كل في مجالــه. والإدارة الإشرافية تعتني بتشغيل الوظائف وتبحث في كيفية عملها الفعلــي وعلاقتهــا الفنيــة برسالة المنظمة ككل.

المنهج المتكامل لتهيئة الموارد البشرية وتمكينها

فيما يلي عناصر ومراحل منهج متكامل لتنمية الموارد البــشرية وتمكينهــا على المستوى الفردي : ابتداء من الاختيار السليم حتى التقييم الــسليم مــروراً بالتدريب والتحفيز وتوفير مناخ العمل واعتماداً على الرؤية والرسالة والقناعات المشتركة ، كما يتضح من الشكل (١٩/٩).

الشكل رقم (٩/١٠)

المنهج متكامل لتنمية الموارد البشرية وتمكينها على المستوى الفردي



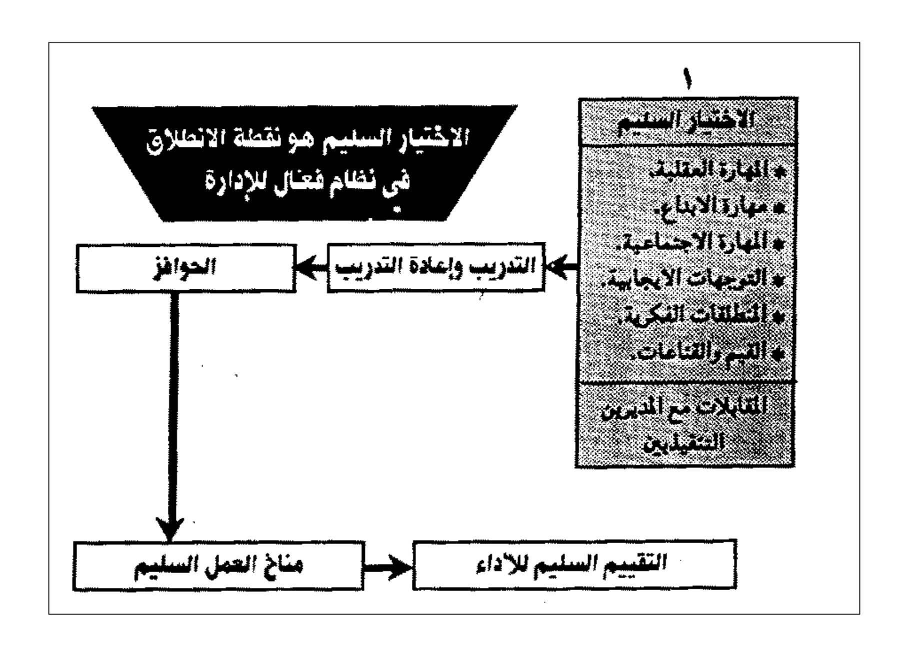
الاختيار السليم

الاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق فـي أي نظـام فعـال للإدارة، فلابد أن تختار منظمات القرن ال٢١ أعضاءها بعناية لكي تتأكد من أن ما يتم اختياره ملائم للمنظمة وطبيعة عملها والظروف التي تعمل فيها، إنها على قناعة بأن الاختيار السليم لأعضائها هو المدخل لضمان أنهـم سـيكونوا علـى المستوى، ولذلك فإنها تهتم بمعايير جديدة تتلاءم مع الأوضاع الجديـدة مثـل : **المهارة العقلية، ومهارة الإبداع والمهارة الاجتماعية** وهي ترى أن تلك المعايير لها أولوية على المهارة الفنية- بالرغم من أهميتها- حيث يمكن لأعـضائها أن يحصلوا عليها بالعمل في الوظيفة، إن منظمة القرن ال ٢١ تهتم- بصفة خاصة- بالاتجاهات الإيجابية Attitudes للمرشحين للعمل فيها، مثلما تهتم بمنطلقـاتهم الفكرية الأساسية.

إن قادة منظمة القرن الـ ٢١ يهتمون بمقابلة المرشحين بأنفـسهم وبـشكل مكثف لكل مرشح، وهم لا يفوضون المقابلات لمديري إدارة الخدمات المساعدة (إدارة الأفراد في منظمة القرن ال٢٠) لأنهم مقتنعون أن المنظمة مـا هـي إلا الأعضاء الذين سيعينوهم.

إنهم يختارون الأعضاء الذين تتسق قيمهم وقناعاتهم مع قيم وقناعة منظمة القرن ال٢١.. فلابد أن يختاروا من يتوفر فيهم قيم وقناعـات الإنجـاز لأنهـم سيعملون في حضارة إنجاز ولابد أن يختاروا أعضاء على قدر وافر من المرونة لتلائم الظروف التى تعمل فيها منظمة القرن ال٢١، ولذلك فإنك تجـد المـديرين التنفيذيين لا يهتمون بالشهادات الجماعية الحاصل عليها المرشحون- بالرغم من أهميتها- كما لا يهتمون بخطابات التوصية أو خطابات الخبرة- ذلـك أن تلـك المستندات لا تعني بالضرورة ما فيها.. فالعبرة بالقناعـة مـع الـشخص فـي المقابلات..

الشكل رقم (١١/٩)
التدريب الفعال المستمر والتعلم



مهارات جديدة

في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فإنه من الضروري لمنظمات القرن الـ٢١ أن تدرب أعضاءها وتعيد تدريبهم، لأنهم يريدون منظمة أعضاءها على مستوى عالي من المهارة : مهارة في التشخيص وفي التحليل وفي اتخاذ القرارات

في ضوء مستجدات الواقع، مهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة، مهارات اجتماعية في التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها، مهارة في التعامل مع العملاء بحيث يحققون رضاهم التام، إن منظمة القرن ٢١ تؤمن بأن المديرين الملتزمين يمكن أن يحركوا الجبال.

مواصفات برامج التدريب :

إن المديرين في منظمة القرن الــ٢١ يؤمنـــون تمامـــاً بأهميـــة التـــدريب وسنلاحظ المواصفات الآتية لبرامج التدريب عندهم.

- تدريب مكثف عند بداية التعين على المهارات المطلوبة في الوظائف التـــي سيتم الابتداء بها.
- النظر إلى جميع الموظفين على أنهم يعملون لبعض الوقـــت ســـواء مـــن منظور المنظمة أو منظور من يشغل تلك الوظائف.
- إجبار جميع الأعضاء في المنظمة على الالتحاق بالتدريب كل سنة.
- تخصيص ميزانية كبيرة للتدريب.
- ليس هناك حدود للمهارات الممكن تعلمها، أنظر مثلاً ما كانت تفعله ديزني وجنرال اليكتريك وفيدرال اكسبريس- على سبيل المثـــال- إنهـــا تكثـــف التدريب قبل الالتحاق بالعمل وأثناء العمل للرؤساء والمرؤوســـين.. فـــي أوقات الكساد أو الأزمات أو في أوقات الازدهار..
- استخدام التدريب للحصول على الالتزام باستراتيجية جديدة.
- يشترك المديرون التنفيذيون في التدريب لكي لا يكون نظرياً.
- يستخدم التدريب لتعليم أعضاء المنظمة رؤيتها وقيمتها وقناعتها.

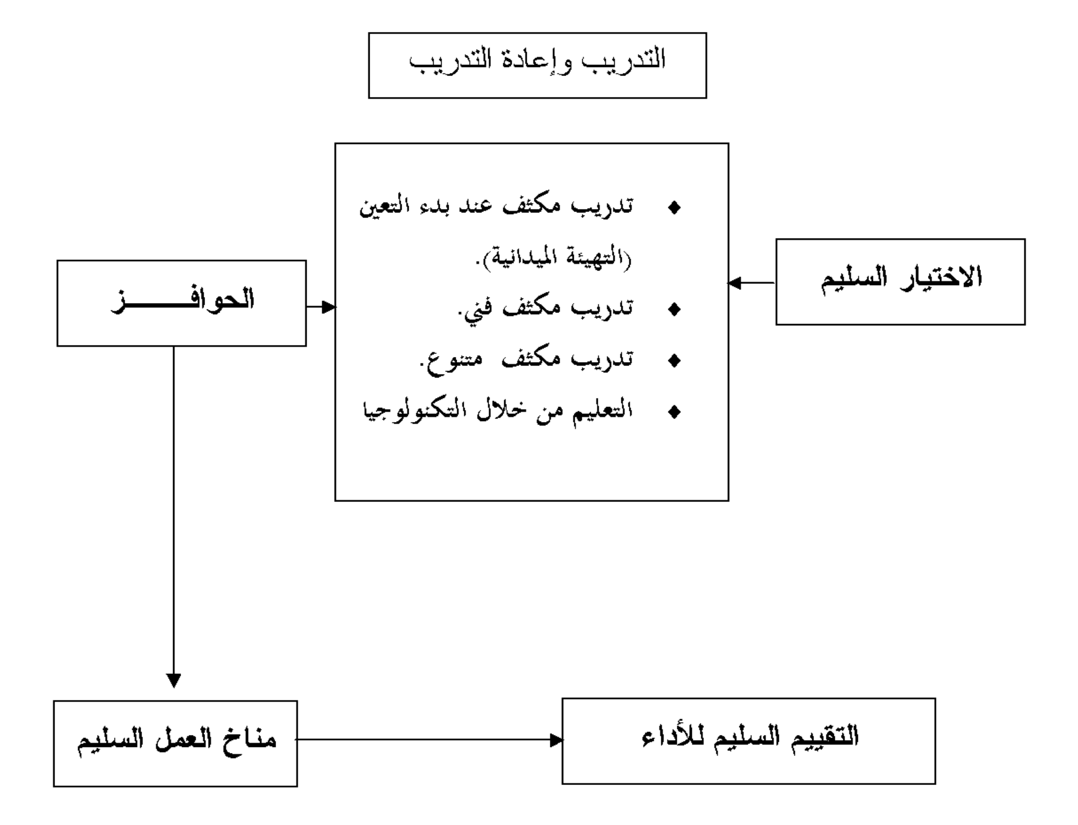
التعلم من خلال التكنولوجيا.

في أواخر القرن العشرين كان المقصود من التعليم من خلال التكنولوجيـــا هو إعطاء محاضرات مدعمة بالكمبيوتر أي من خلال كمبيوتر ولكن التعليم من خلال التكنولوجيا مع بداية القرن ال٢١ سيكون له معنى أوسع فهو يشمل :

- التعليم المدعم بالكمبيوتر حيث التفاعل مع الكمبيوتر مثل التفاعل مع المدرب وفيها يتم دراسة الحالات بالكمبيوتر ....الخ
- التعليم المدار بالكمبيوتر حيث يتم بنك أسئلة، تساعد على توجيه الدارس في كيفية التحصيل الممتاز.
- المواد التعليمية المدعمة بالكمبيوتر وهي بمثابة مكتبة الكترونية يم من خلالها استرجاع المعلومات والموضوعات....الخ

الشكل رقم (١٢/٩)

موقع التدريب في منظومة الإدارة الفعالة في القرن الـ ٢١

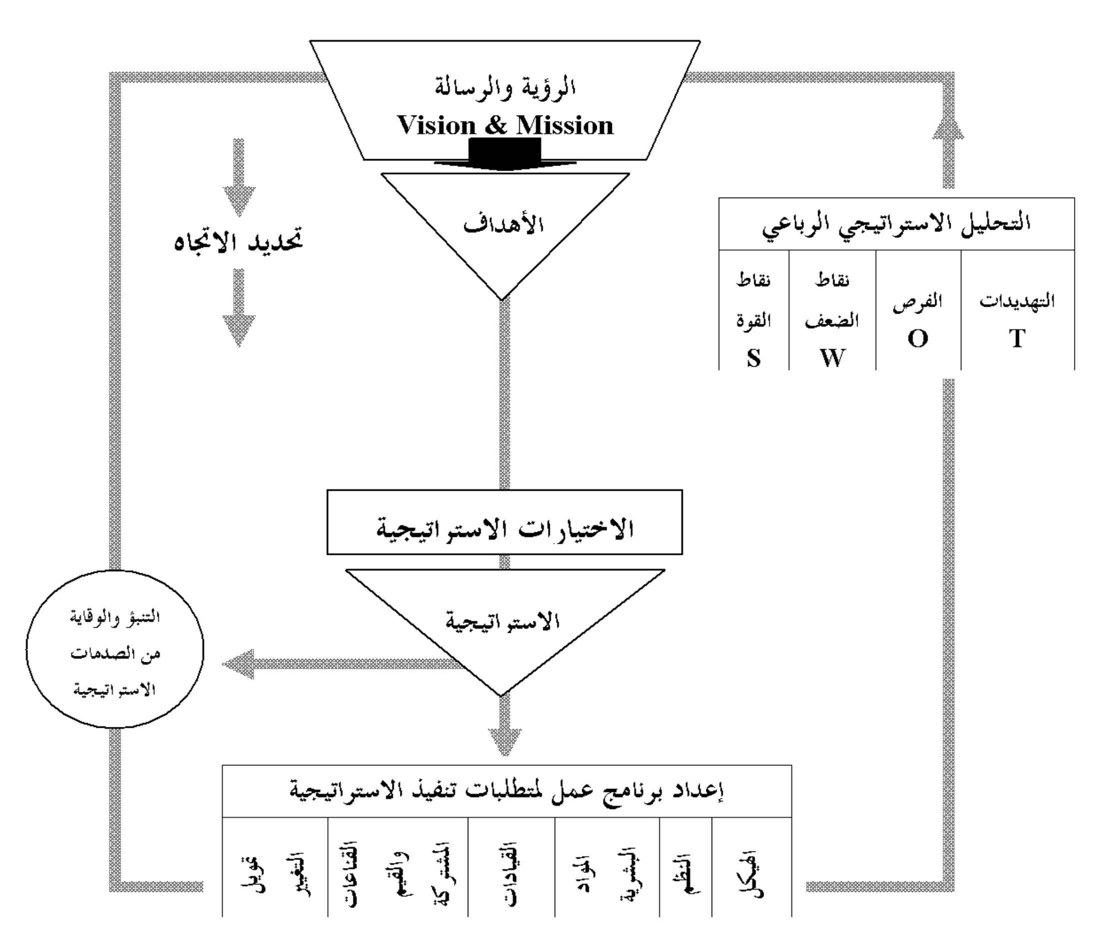


تكوين الإستراتيجية

بالرغم من أننا نحبذ الاستراتيجيات الهجوميـــة علـــى اخـــتلاف صـــورها باعتبارها من خصائص منظمة القرن الـــ ٢١ إلا أننا نقرر أنه لابد من إجـــراء مجموعة دراسات قبل التوصل للاستراتيجيات. فمن المعـــروف أن تكـــوين أى استراتيجية لابد وأن يتم على عدة مراحل على الوجه التالى:

الشكل رقم (١٣/٩)

مراحل تكوين الاستراتيحية

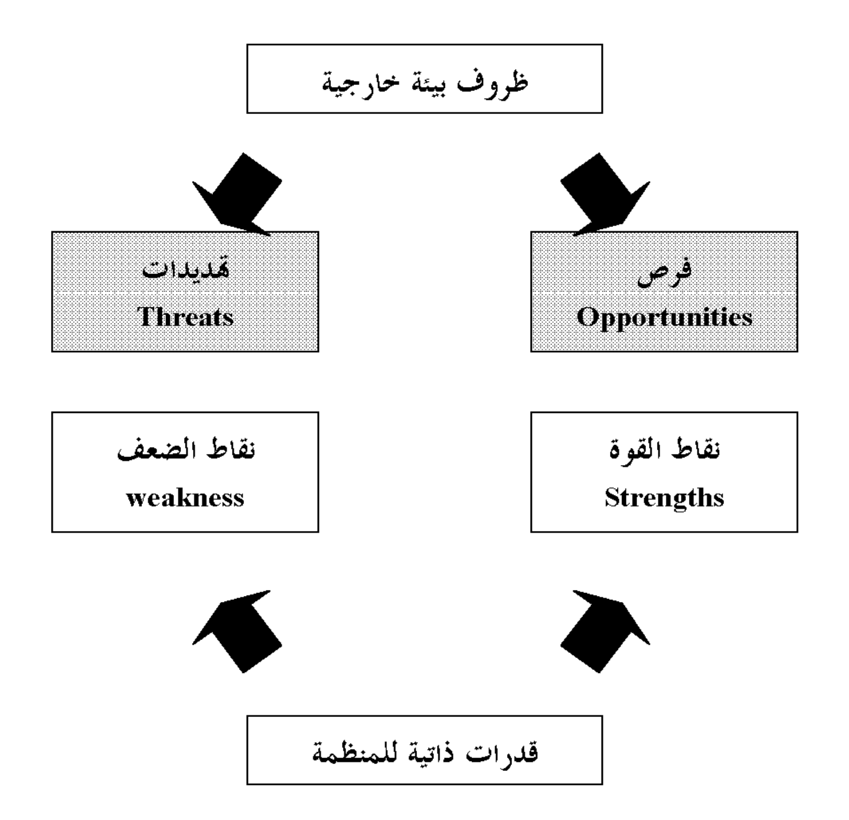


تحليل الـ S.W.O.T

ومن الضروري المواءمة بين القدرات الذاتية للمنظمة : نقاط القوة ونقاط الضعف وبين البيئة الخارجية لها، والتى تشمل الفرص والتهديدات ويطلق على العناصر الأربعة S.W.O.T ويمكن تصوير هذا التحليل الرباعي فى الشكل التالى:

الشكل رقم (٩/١٤)

عناصر التحليل الإستراتيجي الرباعي (S.W.O.T)



وجدير بالذكر أن تحليل (S.W.O.T) ليس مجرد وضع قائمـــة تـــساؤلات للعناصر الأربعة، إنه بالدرجة الأولـــى تحليـــل للوضـــع الحـــالي والمـــستقبلي وانعكاساته على استراتيجية المنظمة، ويمكن قياس جودة هذا التحليل إذا استطاع الإجابة على تساؤلات مثل الآتى:

١- هل المنظمة لديها نقاط قوة داخلية يمكن أن تبنـــى عليهـــا اســـتراتيجية جديدة؟
٢- هل المنظمة لديها نقاط ضعف تجعلها عرضة لضغوط تنافسية؟ وهـــل يحول ذلك دون اغتنام فرص جيدة؟ وما هى نقاط الضعف التى يجـــب التركيز عليها لتصحيحها من خلال الاستراتيجية؟
٣- ما هى الفرص التى يمكن للمنظمة بما لديها من موارد بشرية ومادية أن تغتنمها؟
٤- ما هى التهديدات التى يجب أن نقلق تجاهها أكثر ومـــا هـــو التحـــرك الإستراتيجي المناسب لصياغة دفاع جيد ضدها؟

ويبين الشكل التالى بنودا استرشادية لعمل تحليل الـــ S.W.O.T

الشكل رقم (٩/١٥)

بنود استرشادية لعمل تحليل الـ S.W.O.T

نقاط الضعف	**نقاط القوة**
- توجه إستراتيجي غير واضح	- استراتيجية قوية
- معدات وعدد متقادمة	- موارد مالية ضخمة
- مركز مالى ضعيف	- صورة ذهنية قوية
- تكلفة مرتفعة عن المنافسين	- قاعدة عملاء قوية
- غياب مهارات أساسية	- حجم اقتصادى أمثل
- ربحية أقل من المتوسط العام	- تقدم تكنولوجي ومهارات تكنولوجية
- مشكلات فى التشغيل الداخلى	- برامج ترويجية قوية
- صورة ذهنية ضعيفة	- أفكار ابتكارية فى المنتجات
- منتجات سمعتها ضعيفة	- مهارات قوية فى تحسين العمليات
- جهاز توزيع غير قوى	- جودة مرتفعة للمنتجات
- مهارات تسويقية ضعيفة	- تغطية شاملة جغرافيا
- موارد مالية غير كافية	- تحالف استراتيجي مع أقوياء
التهديدات	الفرص
- احتمال دخول منافسين جدد	- توسع فى مناطق جغرافية جديدة
- انخفاض معدل النمو فى السوق	- توسيع فى مجموعات جديدة من العملاء
- انخفاض المبيعات لصالح منتجات منافسة	- تنويع فى المنتجات لمقابلة احتياجات العملاء
- ضرائب جديدة على المواد الخام	- قدرة تحويل تكنولوجيا حالية لسوق جديدة
- ضرائب على المنتجات المحلية فى مواجهة المستورد	- فرص لتحقيق حصة سوقية بعيدا عن المنافسين
- زيادة القوة التفاوضية للعملاء الموردين	- فرصة لتحالف استراتيجي
- تحول فى حاجات ورغبات العملاء	- فرصة فى السوق لمنتجات جديدة
- تغيرات فى التركيب السكاني	
- تكلفة أعلى فى تنفيذ اللوائح الحكومية الجديدة	

(٥) بناء فريق العمل الفعال Team Work

طبيعة فريق العمل :

يمثل فريق العمل مجموعة من الأفـــراد ذوى الأدوار الوظيفيـــة المختلفـــة والذين يشتركون فى الإلتزام نحو عمل معين ما ويتعاونون مـــن أجـــل تحقيـــق أهدافه.

السمات المميزة للفريق :

- مجموعة من الأفراد
- مهام وأدوار وظيفية مختلفة.
- وجود الإلتزام المشترك
- أهمية التعاون
- السعى لتحقيق أهداف مشتركة

فوائد فرق العمل :

- خلق بيئة عالية التحفيز و مناخ مناسب للعمل.
- الإحساس المشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.
- التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة.
- تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- تحسن مستوى مهارات الأعضاء.

مضار فرق العمل :

- قد تكون مضيعة للوقت ، وقد لا تدع وقتاً للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي.
- قد تخرج أحياناً عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.
- قد تسبب خلطاً بين عمل عضو الفريق اليومي وعمله مع الفريق.
- تحتاج وقتاً طويلاً حتى تحقق نتائج ملموسة.

الأنماط المختلفة لفرق العمل :

عندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل فرق عمل ، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفرق التي تريد تشكيلها. وهناك أنواع مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه المميزة.

١- فرق المهام الكبيرة :

تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها. وتقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وعمل خطط العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها. وتقوم بمتابعة التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء. ويقع على عاتقها أيضاً تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف. ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة. وهى تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.

٢- فرق المهام المحددة :

ويتراوح عدد أفرادها بين ٥ و ٨ أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة. وهي تحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة لفترات في فترة زمنية محدودة.

وغالباً ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق. وقــد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

٣- دوائر الجودة :

يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويعملون سوياً لتحسين مــستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات. ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها أي ســلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة، التي تلعب دوراً محدوداً في توجيهها.

٤- الفرق الموجهة ذاتياً :

ويتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مــسئولين عــن أداء عملية متكاملة. ويتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبــة لأعضائه. وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع. ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى. ويتولى الفريــق الإجــراءات التأديبيــة والجزائية داخلياً.

٥- فرق الإدارة الذاتية :

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي. تتعاقد مــع الإدارة للاضطلاع بمسئولياتها بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة والتي تشمل التخطــيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالباً مــا يؤديهــا المديرون. وتكون اجتماعاتها أسبوعية. هذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب الــلازم لأعضائها، وهي تعين وتوجه أعضاءها الجدد، وتحدد مستويات الأداء وتقيــسه وتقدم إفادة مرتدة عنه. وتكون مسئولة أثناء التنفيذ.

السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل :

السلوكيات الإيجابية	السلوكيات السلبية
- المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات	- النقد والسلبية
- المشاركة والتطوع	- احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين
- الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة	- الدخول في مهاترات
- الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين	- محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية
- الالتزام بجدول الأعمال	- القفز من موضوع لآخر
- الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق	- إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أسئلة
- انتقاد الأفكار وليس الأشخاص	- التفسير الاختياري والذاتي للموضوعات
- لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك	- الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء
- الانفتاح العقلي والانتباه	- تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية
- أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة	- استجداء تعاطف الآخرين
- الاحترام والأمانة والثقة	- التهرب والسلبية وفقدان الحماس
- التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة	- الانسحاب النفسي
- المخاطرة المحسوبة	- التعبير عن الملل وعدم الانتباه والتحيز والانغلاق الفكري
- التأييد المتبادل بين الأعضاء	- عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء
- وضع أهداف وتوقيتات واقعية	- الحكم على الأشخاص وليس الأفكار
- تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي	- عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية

مفاتيح نجاح فرق العمل :

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز بها الجميع.
- إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر بدون حرج.
- اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.
- تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييد من الجميع.

أسباب فشل فرق العمل :

- عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.
- تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق.
- التركيز على العمل وإهمال العلاقات بين الأعضاء.
- عدم انضباط الأعضاء وتهربهم من تحمل مسئولية ما يقومون.
- زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء.
- عدم فهم لمراحل تطور الفريق.

- ضعف القيادة الداخلية أو الخارجية.
- فشل المنظمة في استغلال جهود الفريق.
- عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب.

سلوك الفريق :

يتطلب العمل داخل فريق قدراً عالياً من مهارات التعامل مع الآخرين، فهو يتطلب الانفتاح والأمانة والاتصال المباشر والقدرة على حل الصراعات وفهم المشاعر الشخصية والاحترام المتبادل. من هنا يقوم فريق بوضع قواعد للسلوك تهدف إلى:

- خلق أرضية مشتركة للتفاهم والتوقع.
- تشجيع السلوك الطيب.
- زيادة القدرة على الإدارة الذاتية.
- وجود نظام مكتوب للرجوع إليه.
- إرشاد الأعضاء الجدد.
- حل مشكلات السلوك بسهولة.

التغيرات السلوكية :

تبدأ صعوبات العمل عندما يشعر الأعضاء بالحاجة إلى تغيير سلوكهم. وتزداد مظاهر المقاومة كلما بدأ هذا اليوم في الاقتراب، ومن تلك المظاهر : التماس الأعذار والتسويف وادعاء الجهل.

المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء :

- تعلم مهارة الحديث أمام مجموعة.
- تحمل مسئولية الأفعال والأفكار.

- الجرأة على الجهر بالرأي.
- القدرة على قول (لا) عند اللزوم.
- القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية.
- الاستجابة للنقد.
- القدرة على التفاوض للحصول على شيء مرغوب.
- القدرة على طلب السلطة وتنكب عبء القيادة.
- السماح للآخرين بالمشاركة في السلطة.
- القدرة على طرح الأسئلة.
- اقتراح أفكار للمناقشة.

إدارة الصراع داخل الفريق :

من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الفريق، وجود صراع كامن تحت سطح العلاقات القائمة بين أعضائه. ويمكن أن يلعب المنسق دوراً حاسماً في إظهار الصراعات قبل أن تستفحل ويصعب احتواؤها. حل الصراعات يحتاج مشاركة تطوعية حقيقية بحيث يشعر الجميع بالاعتماد المتبادل بالحصول على مكاسب حقيقية. يحتاج هذا إلى تركيز على مشكلة بدلاً من التركيز على الأشخاص مع السماح بالتنفيس والتعبير عن المشاعر، فضلاً عن الالتزام بالقرارات والرغبة في تعديل السلوك.

التحول إلى ثقافة الفريق :

يعاني الأفراد أثناء تحولهم إلى فرق عمل من الخوف والسيطرة. هذه المشكلات لا نراها على السطح ولكن تبرز أعراضها وتتضح من خلال قلة المشاركة وحجب المعلومات واحتكار المناقشات وتفشي السلبية وكثرة الشكوى.

وإذا تعمقنا أكثر سنجد صراعاً محتدماً بين الأفراد وبين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب على تشكيل الفريق.

تواجه الفرق في فترة التحول مشكلات كثيرة، فتكون السمة الغالبة على الأداء هي الترقب والقلق وكثرة الأخطاء والتجريب الحذر للأفكار الجديدة وتقويم ما يقوم به الآخرون ومقاومة التغيير والتوتر والإحساس بقرب الانهيار. هذه المشكلات تعتبر أعراضاً صحية ولا يجب الخوف منها،و إذ إن جميع الفرق تمر بهذه المرحلة الثقافية المرتقبة.

المشاعر والتحفيز :

لابد لأعضاء الفريق من أن يعبروا عن مشاعرهم بحرية تامة. فالمشاعر لا يجب أن توصف بالجودة أو السوء، إذ يجب أن يوقن الجميع بشرعية مشاعرهم. الفرق الناجحة تولي اهتماماً متوازناً بين إتمام المهام والعلاقة بين الأفراد والتي تتضمن التعبير عن المشاعر. وهناك من يفضل تحمل أعباء إضافية على أن يعبر عن مشاعره السلبية، لأن الغالبية لا تفضل الحديث عن مشاعرها وتود من الآخرين توفير مناخ ملائم للتعبير عن هذه المشاعر. ولا يمكن أن تزيد الثقة إلا إذا زادت فرص التعبير عن المشاعر.

مخاوف المرحلة الانتقالية :

من أهمها الخوف من المجهول ومن المسئولية ومن الفشل ومن فقدان السيطرة على الأمور ومن الرفض سواء من الفريق الجديد أو القديم، وكذلك الخوف من النجاح ومن التغيير، ومن تخلي الآخرين.

بناء الثقة :

هو الوجه الإيجابي للخوف. ورأي دوجلاس ماكجريجر أن الثقة هي : "التأكد من أن الآخرين لن يتميزوا علي أبداً، سواء تم هذا بقصد أو بدون قصد،

بتعمد أو بدون تعمد، بوعي أو بدون وعي. أي أنني أستطيع أن أضع موقفي في هذه اللحظة، ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة، وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضاؤه." ويتحدد مستوى ثقتنا– سواء كانـت تلقائية أو حذرة موجودة أو غير موجودة – على إدراكنا لوجود توازن بين مـا نعطي وما نأخذ.

أسباب غياب الثقة :

- فشل الفريق في الوفاء بعهوده.
- شيوع الأغراض الخفية بين الأعضاء.
- كثرة حديث الأعضاء عن بعضهم خارج الاجتماعات.
- منح الفريق مكافآت غير ذات قيمة.
- نقص الاتصالات بين الأعضاء.
- تقويض المسئولية للأعضاء بدون منحهم السلطة.
- انتشار المنافسة بين الفرق داخل المنظمة.

وكلما زادت أسباب عدم الثقة زاد إحساس كل عضو بالتهديـد، وبالتـالي بالحاجة إلى السيطرة، ولتقليل هذا التهديد يحاول كل عضو الاستئثار لنفسه بأكبر قدر من مصادر القوة لنفسه.

أنواع القوة ومصادرها :

- القوة الشرعية : وهي القوة التي يمنحها الفريق للعضو.
- قوة الخبرة : وهي قوة العضو صاحب الخبرة والمهارة.
- قوة المنصب : وهي التي يحصل عليها العضو من منصب خارجي.
- القوة الذاتية : وهي القوة الناجمة عن الثقة بالنفس.
- القوة التنافسية : وهي القوة التي تتحقق نتيجة هزيمة منافس عدواني.

- قوة الإحساس بالذنب : يحصل عليها العضو نتيجة إشعاره الآخرين بالذنب لما قاموا به أو لم يقوموا به من أعمال.

طرق اتخاذ القرارات :

هناك عدة طرق يستطيع الفريق تبنيها لاتخاذ القرارات، ومن الشائع استخدام التصويت كوسيلة للوصول إلى القرار ولكن للأسف فإن نتيجة التصويت غالباً ما تؤدي إلى فائزين وخاسرين، ويميل الخاسرون أحياناً إلى إعاقة تنفيذ القرارات التي وافق عليها الفريق. ولهذا ينصح باستخدام أسلوب التراضي والإجماع للوصول إلى قرار.

ومن قواعد اتخاذ القرارات ما يلي :

١- **قاعدة الأغلبية (بالتصويت)** : ويتم فيها اتخاذ القرارات تبعاً لأغلبية الأصوات أو عند الوصول إلى نسب محددة من الأعضاء.

٢- **قاعدة الأقلية** : ويقوم في هذه الطريقة عضو واحد أو عضوان باتخاذ القرار نيابة عن الفريق.

٣- **الطريقة الفردية** : وفيها يقوم شخص ذو سلطة باتخاذ القرار وذلك بإصدار أمر يكون على الفريق الالتزام به.

٤- **الطريقة الفردية بعد المناقشة** : وفيها يقوم شخص واحد له سلطة باتخاذ القرار بعد أن يسمح لأعضاء الفريق بالتعبير عن وجهة نظرهم.

٥- **عدم اتخاذ قرار** : وهنا لا يتم الوصول إلى نتيجة بعد المناقشة وذلك إما بسبب سخونة المناقشة أو لعدم وجود أسلوب أو منهج متفق عليه لاتخاذ القرار.

٦- **بالتراضي والإجماع** : حيث يوافق الفريق على الحل الأمثل بالتراضي والاقتناع على أن يلتزم الجميع بهذا الحل.

خطوات اتخاذ القرارات :

- تحديد المشكلة بوضوح.
- الاتفاق على صاحب سلطة اتخاذ القرار.
- الاتفاق على الإجراءات قبل الدخول في المناقشة.
- تحديد السلطة التي يتمتع بها الفريق.
- استخدام طرق اتصال لتوليد الأفكار بين الأعضاء.
- توفير المعلومات اللازمة لتحقيق نتائج موضوعية.
- الحصول على الالتزام بإقناع الأعضاء بأن القرار قرارهم.
- التزام المنظمة بتنفيذ ما يتخذ من قرارات.

مبادىء يجب مراعاتها عند اتخاذ الفرق للقرارات :

- ظهور أفكار جديدة والقدرة عن التعبير عنها.
- زيادة التفهم وتأييد ما يتخذ من قرارات.
- التنفيس عما يجول بالنفس من آراء.
- التعرف على الاهتمامات الشخصية وأخذها في الاعتبار.
- الالتزام والتعاطف القوي بما يتم الاتفاق عليه.
- النمو الذاتي وارتفاع الكفاءات العقلية للأعضاء نتيجة الممارسة.
- زيادة الوحدة والتماسك بين الأعضاء.
- سيادة الإقناع بدلاً من الإجبار كوسيلة للوصول إلى قرارات.

شروط حل المشكلات بفعالية :

- الاقتناع بأهمية الطرق العلمية في البحث والاستقصاء.
- جمع المعلومات المطلوبة.
- الرغبة في التحدث عن الخبرات السابقة للأعضاء.

- الرغبة في القدرة على الاستماع النشط بين الأعضاء.
- الإيمان بالصراع للوصول إلى قرارات على درجة عالية من الجودة.
- تقبل التحدي.
- رفض استخدام القوة كوسيلة لحل المشكلات.
- الرغبة في تشجيع وتأييد أعضاء الفريق.
- القدرة على الانضباط الذاتي لتجنب التدخل الخارجي.

تقويم أداء الفريق :

عندما يصل الفريق إلى مرحلة النضج المناسبة يكون مطلوباً من أعضائه تقويم بعضهم البعض. وبالرغم من التخوف المتوقع للكثير من الأعضاء لعدم قيامهم بدور المقوم من قبل، فإن الفوائد التي تعود على الفريق من اتباع هذا الأسلوب أكثر بكثير من أي مخاطر قد تقابل هذا العمل.

فوائد تقويم الأداء من قبل الفريق :

- يعرف كل عضو من أعضاء الفريق مستوى أداء بقية زملائه أفضل من أي مدير، ولهذا يستطيع تقويمه بصورة أكثر دقة.
- يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.
- يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقويم.
- يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنتظمة، فيكون تقييمهم دقيقاً وشاملاً.
- تنمو مهارة التقويم لدي الأعضاء مع الممارسة.
- يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية.
- زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقويم الأداء والسلوك المطلوب منهم وذلك لكونهم مسئولين عن المحافظة عليه.

مشكلات تقويم أداء الفريق :

- تستهلك قدراً كبيراً من الوقت.
- يكون من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الأفراد.
- لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقويم أداء زملائهم.
- يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطـــاء إفـــادة مرتدة عن أداء زملائهم فضلاً عن قدرتهم على العمل كموجهين.

هذا ويؤثر تقويم الأداء على ثلاثة مستويات مختلفة :

أولاً : العمل الفعلي الذي يقوم به.
ثانياً : العمل الذي يؤديه كعضو في الفريق.
ثالثاً : أداء المنظمة.

لذا يجب التطرق للمستويات الثلاثة حتى يكون شاملاً. ولكي يتحقـــق ذلـــك لابد لتقويم أداء الفريق من أن يتبع إحدى طرق التقويم التالية حتى يحقق الشمول المطلوب:

- **تقويم الزملاء** : يقوم الأعضاء بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.
- **رضا العملاء** : يتم قياس مستوى رضاء العملاء الداخليين والخارجيين.
- **التقويم الذاتي** : يقوم أعضاء الفريق بتقويم أداء الفريق ككل.
- **قيام قائد الفريق بالتقويم** : يقوم القائد بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.
- **تقييم الإدارة** : يقوم مدير الإدارة بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق مركزاً على ما تحقق من نتائج.

نتائج التقييم الفعال :

- توفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق.

- الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقيم أداء الفريق.
- التحديد الواضح لأهداف الأداء للأعضاء وللفريق ككل.
- موافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة.
- إتباع نظام للإفادة المرتدة يتيح قدراً من التقييم الغير رسمي.
- التبادل الحر والمفتوح للمعلومات.
- تقدير الأداء المتميز.
- يرسخ الاحترام المتبادل بين الأعضاء.

مجالات التقويم :

- **تقويم المخرجات** : ويشمل مدى تحقيق الأهداف، ورضا العملاء، كمية العمل، جودة العمل، الإلمام بالعمل، الصيانة الفنية، إتباع تعاليم الأمن.
- **تقويم المدخلات** : ويشمل تشجيع المنظمة لعمل الفرق، المساهمة والمشاركة التي تقوم بها الأعضاء، مصداقية الاتصالات الشفهية والمكتوبة، القدرة على العمل الجماعي، التعامل مع الصراعات، التخطيط ووضع الأهداف، اتخاذ القرارات بالمشاركة، حل المشكلات. مهارات التحليل، الثقة بين الأعضاء، الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعة، الاعتماد المتبادل، المهارات الإدارية، الالتزام، العلاقات الشخصية بين الأعضاء، حجم المبادرات التي يقوم بها الأعضاء ، تبادل الأدوار القيادية بين الأعضاء، القدرة على تقبل التغيير والمخاطرة.

الفصـــل العاشـــر

الـــرقابـــــــــــــة

✍ بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- تعريف الرقابة الإدارية
- أهمية الرقابة الإدارية
- العملية الرقابية
  - بناء المعايير
  - قياس الأداء
  - مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير الموضوعة
  - اتخاذ الإجراءات المناسبة
- أنماط الرقابة وعلاقتها بالإستراتيجية
- خصائص النظام الرقابى الفعال.

µ

إن الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة تتمثل فى التحقق من عمليات الإنجاز والتأكد من مسايرتها للخطط والبرامج السابق وضعها. ومن ثم تهـتم وظيفـة الرقابة بتحديد المعايير التى يمكن الاعتماد عليها لقياس الأداء ومقارنته بالمعايير السابق تحديدها ، وبعد ذلك يمكن تحديد الانحرافات واتخاذ القرار بتصحيحها.

وقد تتم الرقابة قبل التنفيذ من خلال بناء المعايير وتوقع الأداء ومـشكلاته وتصور كيفية مواجهتها ، كما قد تتم الرقابة أثناء التنفيذ فتزامنه للتعرف علـى الانحرافات أولاً بأول ومحاولة تصحيحها حتى لا تتفاقم وتؤدى لعـدم تحقيـق الأهداف المرجوة ، كما قد تكون الرقابة بعد الانتهاء من الأداء وذلك لتقييم أداء المنظمة أو الوحدة الإدارية أو العاملين ، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائجها فى بناء الخطط المستقبلية.

إن النظام الرقابى الفعال يتكامل مع بقيـة الوظـائف الإداريـة التخطـيط والتنظيم والتوجيه لتحقيق الفعالية التنظيمية ولا يمكن لإحدى هـذه الوظـائف بمفردها أن تحقق المنشود مهما بلغت دقتها وموضوعيتها.

ويتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

- **تعريف الرقابة الإدارية**
- **أهمية الرقابة الإدارية**
- **العملية الرقابية**
- **أنماط الرقابة وعلاقتها بالإستراتيجية**
- **خصائص النظام الرقابى الفعال.**

تعريف الرقابة الإدارية :

تمثل الرقابة الإدارية تلك العملية المنظمة المتعلقة بالتحقق والتأكد من إتمام الأنشطة والالتزام بالأعمال التى سبق التخطيط لها فى المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن ثم تتطلب وظيفة الرقابة من المديرين تحديد معايير الأداء المناســبة ، وإجراء عمليات المقارنة بين الأداء الفعلى والمعايير السابق تحديدها ، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الوقوف على انحرافات أو وجود مشكلات وعقبات تعوق استمرار عمليات التنفيذ..

يرى تيرى أن الرقابة تشير إلى : "التحديد الدقيق لعمليات التنفيذ ومتابعــة تقييم الأداء حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند اللزوم. بما يؤدى إلى اتفاق الأداء الفعلى مع الخطط والأهداف المحددة مسبقاً " وبالتالى فإنها تمثــل عنصراً جوهرياً من عناصر الإدارة التى تسهم فى كفاءة الإنجاز وتتأكــد مــن إتمام العمل على خير وجه.

وقد أدرج هنرى فايول وظيفة الرقابة كأحد الوظــائف الأساســية لــلإدارة وعرفها بأنها : عملية التحقق من أن كل شيء يتم تطبيقه حسب الخطة التى تم اختيارها وكذلك يتم فى ضوء التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مــرة أخرى.

ويعرفها ديمول بأنها الطريقة أو الوسيلة التى يمكــن للقيــادة أو الرئاســة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفايــة وفى الوقت المناسب والمحدد لها.

ويتناول فالمر الرقابة بشكل أكثر تحديداً مُركزاً على خطوات القيــام بهــا فيقول أن الرقابة تتمثل فى وضع المعايير ، ثم قياس الأداء ومقارنته بـــالخطط الموضوعية ، وأخيراً تصحيح الاختلافات بين الخطط الموضـــوعة والنتـــائج الفعلية.

ومن خلال التعريفات السابقة وغيرها من التعريفات فى هذا الصدد يمكننـــا القول أن الرقابة تشير إلى : الأنشطة التى ترتبط بوضع المعايير الرقابية وتهتم بقياس الأداء وتتابع تنفيذ الخطط والأعمال باستمرار بهدف التأكد مـــن ســـير الأنشطة كما هو مخطط لها ومحاولـــة التعـــرف علـــى الانحرافـــات واتخـــاذ الإجراءات التصحيحية فى الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

وفى ضوء هذا التعريف يمكن الوقوف على العناصر التالية :

- الرقابة ترتبط بوضع وتأسيس المعايير الرقابية.
- تعتنى الرقابة بعملية قياس الأداء من خلال متابعة عمليات التنفيذ.
- إن الرقابة نشاط مستمر يمتد ليسبق الأداء "رقابة ســـابقة" ويواكـــب الأداء "رقابة متزامنة" كما يتم عقب الأداء "رقابة لاحقة".
- إن الرقابة تعمل على تدعم العلاقة بين الجهود المختلفـــة وتبحـــث مـــدى مساهمتها الفعلية فى تحقيق الأهداف.
- إن الرقابة تهتم ببحث مجالات ونواحى القصور والانحراف عن الخطـــط ولأهداف الموضوعة.
- إن الرقابة تؤكد على اتخاذ الإجراء التصحيحى فى الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

وحتى تنجح عملية الرقابة فى تحقيق أهدافها يجب أن يمتد نطاقها إلى كافة الوظائف التى تمارسها المنظمة ومن بينها وظـــائف التمويـــل والموازنـــات ، ووظيفة الموارد البشرية ، ووظيفة البحوث ، والتطوير ، ووظيفة التـــسويق ، ووظيفة الإنتاج والعمليات .. وفيما يلى نبذة عن كل وظيفة ونشاط كل منها :

١- **الرقابة المالية ورقابة الموازنات** : تساعد الرقابة المالية الإدارة العليا فى الوقوف على الموقف المالى بالنسبة للتنظيم ككل والتعرف علـــى مـــدى الالتزام المالى بالخطة وخاصة فى المنظمات الهادفة للربح ويتضح ذلـــك من متابعة التغيرات التى تحدث فى الأصـــول والخـــصوم والإيـــرادات والتكاليف. أما رقابة الموازنات والتى تتم بصورة تفصيلية فى مستويات الإدارة الوسطى فتركز على رقابة الإيرادات والتكـــاليف فـــى مختلـــف الإدارات والأقسام فى فترات زمنية قصيرة قد تكون شهرية وتتطلب من المديرين القيام بعمليات التحليل لكافة بنود الإنفاق ومقارنتهـــا بالمعـــايير المحددة وتفسير الأرقام للتعرف على كيفية التصرف حيال كل منها.

٢- **الرقابة على الإنتاج والعمليـــات :** تهتم الرقابة على الإنتـــاج والعمليـــات بمتابعة ومراجعة عمليات إنتاج السلع والخدمات فـــى كافـــة مراحلهـــا ، وتعتمد معظم المنظمات على ذلك النوع من الرقابـــة بمـــا يمكنهـــا مـــن تخفيض الوقت اللازم لعمليات الإنتاج وزيادة الكميات المنتجة ذات الجودة المناسبة ، وبما يؤدى لتحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دراســـة تحليـــل كافة عناصر المدخلات والمخرجات.

٣- **الرقابة التسويقية :** تستخدم الرقابة التسويقية لتقييم كيفية ممارسة المنظمة لأنشطتها التسويقية المختلفة بكفاءة وفعالية. فتراقب عمليـــات وأنـــشطة التسعير والتكاليف ، والترويج وتنشيط المبيعات ، وكذلك تراقب أنـــشطة

التوزيع ، ومدى إشباع المنتجات لتوقعات العملاء ومسايرتها لمتطلبـاتهم وتحقيقها لرغباتهم. بالمنظمة إلى جانب متابعتها أيضا للأداء الخـارجى الخاص بنشاط المبيعات والمنافسين والسوق والعوامل والمتغيرات المؤثرة على التعامل مع العملاء والمنافسين.

٤- **الرقابة على البحوث والتطوير :** تمثل عمليـة الرقابـة علـى البحـوث والتطوير تنظيم عمليات التنمية والتطوير الخاصة بالمنتجـات الجديـدة والتأكد من التزامها بالمراحل والمعايير التنظيمية واهتمامها فـى نفـس الوقت باحتياجات ومتطلبات السوق والعملاء. ومن ثم ينصب الاهتمـام عند إجراء هذا النوع من الرقابة على عمليات التطوير والتنمية الخاصـة بالمنتجات ومدى جديتها ومواكبتها لاحتياجات العملاء وفى نفس الوقـت مسايرتها للتقدم التكنولوجى وفلسفة التنظيم وغاياته.

٥- **الرقابة على الموارد البشرية :** وتهتم عملية الرقابة على الموارد البشرية بتنظيم ومتابعة أنشطة وعمليات الموارد البشرية ، وتحليـل وتوصـيف الوظائف وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين ، والتـدريب وتنميـة الكفاءات والمهارات ، والأجور والمكافآت والحوافز وتقييم أداء العامين.

أهمية الرقابة الإدارية :

تبدأ أهمية الرقابة من ارتباطها الوثيق بوظيفة التخطيط ، فكلاهما يعملان معاً بشكل متكامل ، ولا يمكن أن يكون أحدهما فعالاً دون الآخر. فالمديرين يستعينون بالتخطيط لكى يتمكنوا من إعداد التوجيهات التى تساعدهم فى تحقيق الأهـداف المستقبلية. كما يعتمد المديرون على الرقابة لتمكنهم من التعرف على إنجازاتهم وتطمئنهم إلى سلامة الطريق الذى يسيرون عليه لتحقيق أهداف التنظيم.

إن إتمام عمليات التنفيذ وتطبيق الخطط يمثـــل دوران للعمليـــة الإداريـــة بصورة متكاملة لتحقيق ما حدد من نتائج وبالتالى تتم عمليات التغذية المرتـــدة عن الأداء لإمداد المديرين بالطرق والسبل اللازمة لتنمية الخطط والمحافظـــة على انتهاج الخطط والبرامج السابق بنائها.

وتصبح الحاجة للرقابة ضرورية وماسة لفهم واستيعاب مجريات الأحـــداث فى التنظيم وأسبابها والربط فيما بينها ، فبدون الرقابة والمعلومات الـــصحيحة المتداولة عن الأداء والتقدم فى العمل ستظهر آثار ذلك فى شكل ظواهر ســـلبية متعددة تتمثل فى ارتفاع التكاليف والأعباء وانخفاض الإيرادات وسينعكس ذلك فى انخفاض العائد على الاستثمار وستدور المنظمة فى حلقة مفرغـــة طالمـــا أصرت على إهمال الرقابة وسرعة تداول المعلومات الـــصحيحة عـــن الأداء ويمكننا النظر إلى الشكل رقم (١٠/١) للوقوف على ذلك نجد أن الرقابة لابـــد وأن تشتمل على مراجعة عوامل البيئة الخارجية أيضاً لملاحظة مدى تغيرهـــا والوقوف على نتائج تحليلها وآثار ذلك على أداء المنظمة.

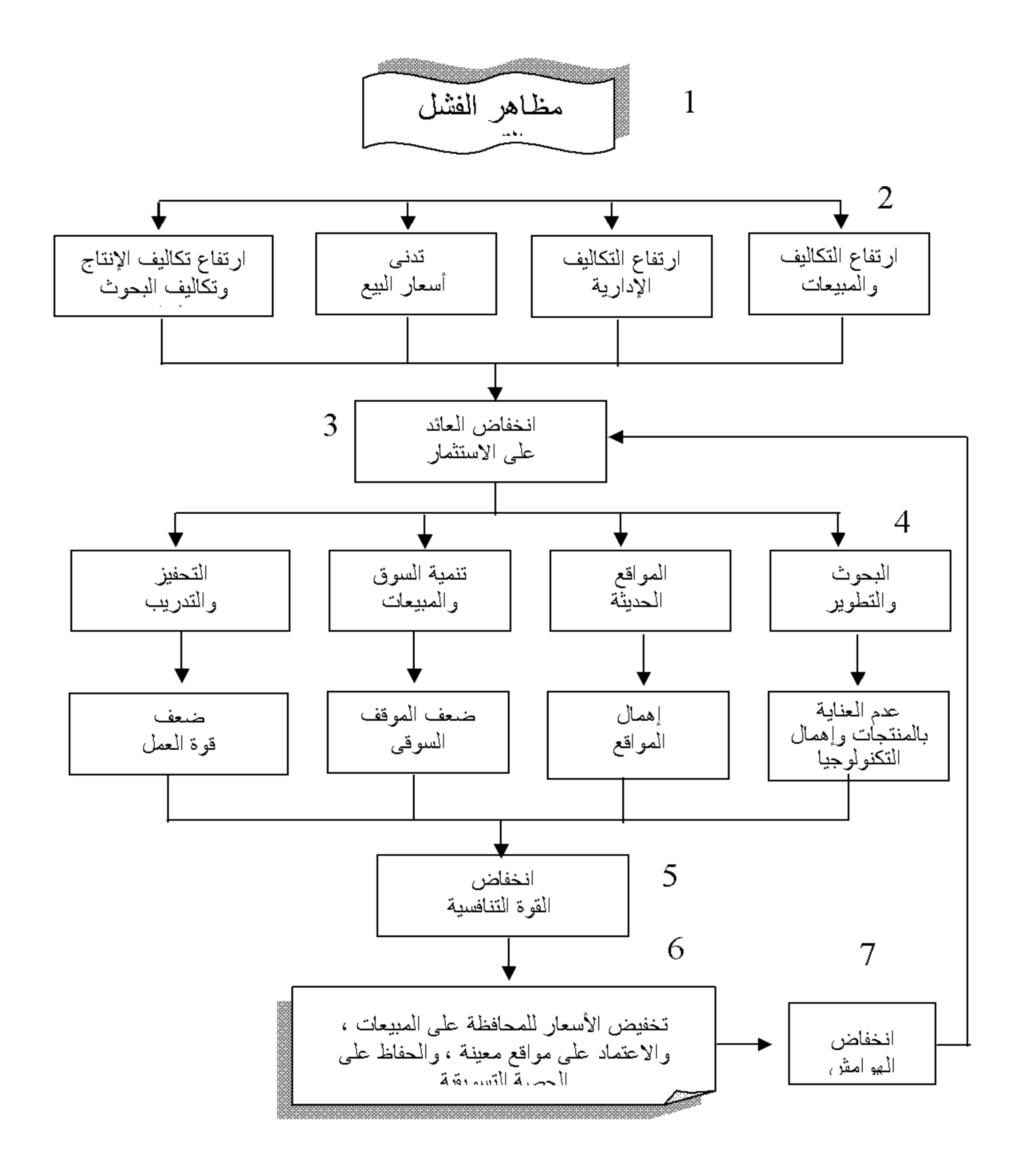
وتبدو أهمية الرقابة أيضا من ارتباطها الوثيق بالتخطيط والتنظيم والرقابة ، ففى ضوء ما سبق نجد أن الرقابة عملية مستمرة لا يقوم بها المدير فى وقـــت يكون فيه التنفيذ قد وصل إلى نهايته ، وإنما تتم باستمرار أثنـــاء وبعـــد تنفيـــذ الأعمال الجزئية والكلية والتى تدخل ضمن إطـــار خطـــة ذات مـــدى زمنـــى معروف تأخذ فى الاعتبار أنماط الأداء ومستوى التنفيذ علـــى ضـــوء تقـــارير الرقابة عن الفترة السابقة. وعليه تكون الرقابة عملية مستمرة وملازمة للتخطيط والتنفيذ وإعادة التخطيط.

إذاً بدون تخطيط لن تكون هناك رقابة بالمعنى المفهـوم كمـا أن الرقابـة تساعد بصورة مباشرة فى وضع الخطط. فتكـاد تكـون الرقابـة والتخطـيط عنصرين لنفس الوظيفة الإدارية لولا اختلاف الهدف فى كليهما وذلك لأنه من المستحيل إتمام عملية الرقابة فى غياب التخطيط الذى يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويرسم السياسات التى توجه التنفيذ ويضع الخطط التشغيلية فى جميـع مجالات العمل بالمنظمة والتى بناء عليها توضع المعايير التى تمكن من مقارنة الأداء بالمطلوب تحقيقه بغرض تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

والانحراف فى حد ذاته مـا هـو إلا الفـرق بـين الأداء الفعلـى والأداء المعيارى، والأخير ما هو إلا مقياس دقيق لمدى تنفيذ الخطة ومن المعروف إن بعض أدوات التخطيط مثل البرامج الزمنية (خرائط بيرت والمـسار الحـرج) والميزانيات التقديرية تستعمل فى ذات الوقت كأدوات رقابية.

ومثلما كانت وظيفة التخطيط أساسية فى إمكانية القيام بوظيفة الرقابة نجـد أن العكس صحيح ولو إلى درجة تقل بعض الشيء. إذا أن مما يزيد من فعالية التخطيط السليم وجود النظام الرقابى الذى يمكن من تقييم أداء الخطة الحاليـة بغرض تحديد الانحرافات عن الخطة بالسرعة المطلوبة لإعادة التوافـق بـين الخطة والتنفيذ بإجراء التعديل المطلوب فى أى منهما ، حسبما تتطلبه الحالـة الخاصة بالانحراف. ولتقييم الأداء النهائى أهمية خاصة فى التخطـيط للفتـرة الزمنية المقبلة إذ بهذه التقارير الخاصة بالأداء العام فى المنظمة يمكن التحقـق من القدرات البشرية والمادية المتاحة للمشروع والتى علـى أساسـها توضـع أهداف الخطة للفترة الزمنية القادمة. وفى بعض المجالات يصعب فصل وظيفة التخطيط عن وظيفة الرقابة كما هو الحال فـى تخطـيط ومراقبـة الإنتـاج وبالأخص فى المنشآت الصناعية.

الشكل رقم (١/١٠)
آثار الرقابة غير الفعالة



ومثلما ارتبطت الرقابة بالتخطيط مثل هذا الارتباط الوثيق كان من الطبيعي أن لا تتمكن الرقابة من تحقيق أهدافها فى ظل نظام غير ملائم لأهداف الخطط الموضوعة أو إمكانيات التنفيذ. فبدون وضـــوح قنـــوات الاتـــصال وحـــدود المسئوليات والسلطات الممنوحة لكل الأفراد فى التنظيم يستحيل أن تتم عمليـــة التوجيه بأى شكل من الأشكال. وبما أن جزءاً هاماً من عملية الرقابـــة وهـــو متابعة الأداء بالملاحظة الشخصية وتصحيح الانحرافات حال حدوثها واتخـــاذ التدابير الكافية لمنع حدوثها مستقبلاً يكاد يكون مكملاً لوظيفة التوجيه إذ يتطلب ذلك إلمام المدير بما يجرى فى مواقع التنفيذ ويستحيل عمل ذلك دون الرجـــوع إلى وسائل الاتصال والتوجيه الأخرى وبالتالى التنظيم بوجه عام. فالنظام هـــو المحور الذى تدور فيه عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة بـــصورة مـــستمرة وفى تناسق تام.

العملية الرقابية :

يتبع المديرون أربعة خطوات جوهرية لتطبيق عمليـــة الرقابـــة بالفعاليـــة المطلوبة. تتمثل هذه الخطوات بصفة عامة فيما يلى :

١- بناء المعايير

٢- قياس الأداء.

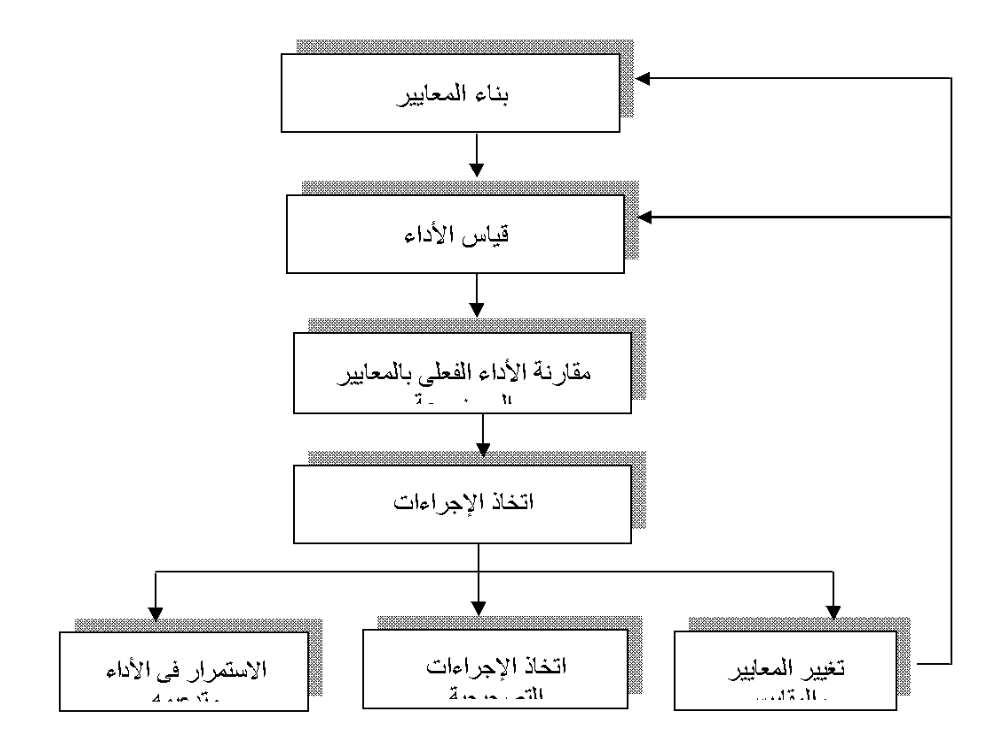
٣- مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير الموضوعة.

٤- اتخاذ الإجراءات المناسبة.

انظر الشكل رقم (٢/١٠) الذى يوضح خطوات العملية الرقابية

الشكل رقم (٢/١٠)

خطوات العملية الرقابية



ويمكننا أن نلقى الضوء على الخطوات الـسابقة بـصورة مـوجزة علـى النحو التالى :

بناء المعايير :

تمثل المعايير تلك المقاييس الخاصة المحددة لقياس الأداء المستقبلى ، وفى ضوء هذا يعد المديرون مسئولين عن ترجمة الأهداف والخطط التنظيمية إلـى معايير مناسبة وقابلة للتطبيق.

وحتى يمكن تحديد المعايير لابد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التـــى سيتم قياسها ، وتنمية وتطوير طرق قياس الأداء الملائمة ومن أهم الخصائص الواجب توافرها فى معايير القياس :

١ - الصدق Validity :

يشير مفهوم الصدق إلى ما إذا كان المعيار يقيس ويقيم بالفعل ما وضع من أجل قياسه ، فمعيار الطول – مثلاً – يقيس أمتار وأقدام ولا يقيس جرامات أو كيلووات ، فالمرء لا يقيس طوله بالوقوف فوق ميزان ليس له فى ذلك شـــك أو جدل. وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعتريه النقص أو التلـــوث. إن المنظمات تستخدم معايير لقياس الأداء يقوم الأفراد بتطبيقها فى صور مختلفـــة للتعرف على نتائج الأداء. ويرتبط الصدق بتعظيم التوافق بين الأداء الحقيقـــى ومعيار قياس الأداء.

ويحدث القصور أو النقص Deficient فى عملية قياس الأداء إذا لم يـــتم قياس كل المجالات أو الجزيئـــات ، ويـــشير التلـــوث أو الفـــساد للمقيـــاس Contamination إلى عدم دقة المقياس وعدم احتوائه على كافة أوجه القياس الواجبة. ويجب أن تسعى عملية قياس الأداء لتدنية التلوث قدر الإمكان والتأكد أن المعيار الذى يستخدم فى القياس يقيس فعلاً المجالات المحددة المراد دراستها ولا يقيس مجالات أخرى غيرها.

٢ - الثبات : Reliability :

يشير الثبات إلى مدى اتساق معيار القياس أى إمكانية الاعتماد عليه وتكرار استخدامه فى القياس أى مدى الثبات فى وصف وتفسير المـــديرين والرؤســـاء المختلفين لنفس البيانات التى تم تجميعها عن طريق معايير القياس.

حيث يثار التساؤل التالى : هل يحصل المقيم على نفس النتائج إذا استخدام نفس المعيار أكثر من مرة ؟ فإذا كانت الإجابة بالإيجاب دل ذلك علـــى ثبـــات المعيار مما يدعوا للاطمئنان والثقة فى هذا المعيار ، أما إذا لم يحصل المقـــيم على نفس النتائج فإن معيار القياس يعد غير ثابت.

٣- القبول Acceptability :

يشير إلى قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدام معـــايير الأداء. فمـــع أن الكثير من معايير الأداء تتسم غالباً بالصدق والثبات ولكنها تستهلك وقت المجير وطاقاته ، ومن ثم فإنه يميل إلى رفض استخدامها.

ولهذا ينبغى أن تحظى معايير القياس بقبول كل من المديرين والعاملين وذلك بغية تطوير وتنمية أداء العاملين ، حيث توصلت نتائج العديد من البحوث إلى أن القبول كخاصية جوهرية للمعايير تؤدى لزيادة فعالية نظم الرقابة تقييم الأداء.

٤- الخصوصية : Specificity

تعنى الخصوصية أن تعطى معايير القياس دلائل محددة وخاصة للعـــاملين عن ما يتوقعه عن أدائهم وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات.

والخصوصية مهمة جداً لكل من الأهداف الإستراتيجية والتنموية للرقابـــة وتقييم الأداء. وإذا لم يكن المعيار خاص ومحدد (ماذا يجب عليه عملـــه ومـــا دوره لمساعدة المنظمة فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية) ، سيصبح من الصعب على المنظمة تحقيق أهدافها. بالإضافة إلى ذلك فإذا فشل المعيار فى تحديد نقاط محددة عن مشكلات الأداء سيصير من المستحيل علاج المشكلات وتـــصحيح الأداء وبالتالى يؤثر على تحقيق الأهداف التنموية.

ومن بين المعايير التى يمكن استخدامها فى منظمات الأعمال :

- الأهداف والسياسات والإجراءات.
- الموازنات التخطيطية.
- النسب والمعدلات المالية.
- المؤشرات الإنتاجية.
- المعدلات التسويقية.
- خرائط جانب وبيرت والمسار الحرج.
- مقاييس الكفاءة الإنتاجية.
- التكاليف المعيارية.
- الكفاءة الإنتاجية.

ومن بين المعايير المتعددة يستعرض الكاتب أحد الطرق والأساليب فى كل مجال من مجالات أنشطة ووظائف المنظمة وذلك على النحو التالى :

- الرقابة على النشاط الإنتاجي (خرائط مراقبة الجودة)
- الرقابة على النشاط المالى (النسب المالية)
- الرقابة على النشاط التسويقى (الرقابة على المبيعات)
- الرقابة على نشاط الموارد البشرية (ميزانية التدريب)

خرائط مراقبة الجودة :

تستخدم هذه الخرائط فى مراقبة التغيير الذى يحدث على معـــايير الجـــودة وتبعاً لهذه المراقبة فإنه يمكن دراسة أسباب التغيير والقيام بالخطوات التى تمنع حدوثه. ولذا فلابد عند استخدام هذه الخرائط من وجود معيار للجودة تتم علـــى أساسه عملية المقارنة.

وفى حالة الجودة تعتبر المواصفات المطلوبة توافرها فى منتج معين هـــى المعيار الذى على أساسه يتم التقييم.

فإذا فرض أن المواصفات المطلوبة لإنتاج أحد الأعمدة الرئيسية اللازمـــة للسيارة هى طوله ١٠ سم.

ومسموح بان يزيد ٠,١سم وأن يقل ٠,١سم وذلك لأنه من المعـــروف فـــى الصناعة بصورة عامة عدم إمكان إنتاج عدد كبير من الوحدات الإنتاجية تكون جميعها ١٠سم بالضبط فلا يمكن أن تتطابق مواصفات جميع هذه الوحدات رغم أنها تكون من نفس الماكينة وبنفس العامل لأسباب كثيرة متعددة.

ولذلك يسمح بإنتاج المنتج السابق وتقبل الاختلافات فى الموصفات ولكـــن داخل حدود معينة وهذه الحدود فى المثال السابق هى +٠,١ سم و –٠,١سم

فإذا زاد طول العمود عن الحد الأعلى وهو ١٠,١ سم فإن الجـــودة تعتبـــر منخفضة وإذا قل طول العمود عن ٩,٩ سم تعتبر الجودة أيضاً منخفضة.

وعلى أساس هذا التصوير المبسط ترسم خريطة معينـــة تـــسمى خريطـــة مراقبة الجودة الأعمدة تمثل العلاقة بين أطول الأعمدة المختلفة والوقت الـــذى تأخذ فيه عينات معينة من الإنتاج لفحصها ومعرفة أطوالها وتوجد علـــى هـــذه الخريطة ثلاثة خطوط :

- خط الوسط وهو الخط الذى يمثل الطول المتوسط للأعمدة.
- خط الحد الأعلى وهو يمثل أقصى طول للأعمدة يمكن أن تقبل على أساسه.

- خط الحد الأدنى وهو يمثل أقل طولاً للأعمدة يمكن أن تقبل علـــى أساســـه وتؤخذ من الإنتاج عينات على فترات متباعدة ثم تقاس أطوال كل عينة من الأعمدة وتقع هذه العينات كنقط على الخريطة كما فى شكل رقم (١٠/٣)

الشكل رقم (١٠/٣)

خريطة مراقبة الجودة



ومن الخريطة السابقة نجد أن العينة رقم (٢) طولهـــا أقـــل مـــن الطـــول المسموح به ولذا فقط وقعت تحت الحد الأدنى وهذا يدل على أن جودة الإنتاج فى ساعة أخذ هذه العينة كانت منخفضة. وكذلك بالنسبة للعينة (٤) كان طـــول العمود أكبر من ١٠,١ سم وهو الحد الأعلى وأيضاً العينة الأخيـــرة رقـــم (٨) وهذا يعنى أن الإنتاج فى هذا الوقت كان منخفض الجودة أيضاً.

أما باقى العينات فكانت أطوالها مطابقة للمواصفات (المعايير) الموضـــوعة لأنها وقعت بين الحد الأعلى والأدنى.

ومن ذلك نرى أن خرائط ضبط الجودة تعطى لنا صورة مجسمة لما يحدث لجودة الإنتاج خلال اليوم ، وهل الجـــودة مطابقـــة للمواصـــفات (المعـــايير) الموضوعة من قبل؟ أم انحرفت عن هذه المواصـــفات؟ ومتـــى حـــدث هـــذا الانحراف ؟

إن الميزة الكبرى لخرائط ضبط الجودة إنها تحدد لنا الوقت الذى حدث فيه الانحراف عن المعايير. وبالتالى يمكن اتخاذ إجراء فورى لتلافى تكرار هـــذا الانحراف فى المراحل القادمة.. أى بواسطة هذه الخرائط نحاول منع حـــدوث الأخطاء أو الانحرافات فالمراقبة هنا تتم أثناء العمل وليس بعد إتمام العمل.

ولابد من الإشارة إلى أن هذه الخرائط لا تستعمل فقط فى مراقبـــة جـــودة المنتجات فى المصانع المختلفة بل أنها تستخدم أيضاً فى أى مكان يتم فيه إنتاج ما (وليس بالضرورة أن يكون إنتاجاً صناعياً) ويكون هذا الإنتـــاج معرضـــاً لحدوث أخطاء معينة تقلل من جودته ، فالعـــامين فـــى أى إدارة أو مؤســـسة يقومون بأداء أعمال معينة وبالطبع تحدث أخطاء فى هـــذه الأعمـــال فـــيمكن باستخدام المفاهيم المبسطة السابقة مراقبة جودة أداء هؤلاء العاملين

النسب المالية :

من خلال القوائم المالية (قائمة الأرباح والخسائر وقائمة المركـــز المـــالى) يمكن تحليل النسب المالية المختلفة لخدمة الأطراف المختلفة داخـــل وخـــارج المنظمة.

ومن أهم أنواع النسب المالية الشائعة الاستخدام.

١- **نسب الربحيــة** : وتهدف إلى قياس قدرة المنظمة على تحقيق الأربــاح ، ومن أمثلتها :

أ- العائد على الاستثمار = $\frac{\text{صافى الربح} \times ١٠٠}{\text{صافى الأصول المستثمرة}}$ = %

ب- العائد على حقوق الملكية = $\frac{\text{صافى الربح} \times ١٠٠}{\text{حقوق الملكية}}$ = %

ج- العائد على المبيعات = $\frac{\text{صافى الربح} \times ١٠٠}{\text{صافى المبيعات}}$ = %

٢- **نسب السيولة** : وتهدف إلى قياس قدرة المنظمة على ســداد التزاماتهــا قــصيرة الأجل ، ومن أمثلتها :

أ- نسبة السيولة = $\frac{\text{الأصول المتداولة – المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$ ١ : ١

ب- نسبة التداول = $\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$ ٢ : ١

ج- نسبة النقدية = $\frac{\text{النقدية}}{\text{الخصوم المتداولة}}$

د- نسبة المدينين إلى الدائنين = $\frac{\text{المدينين – أوراق القبض}}{\text{الدائنين + أوراق الدفع}}$

٣- **نسب النــشاط** : وتهدف إلى قياس قدرة المنظمة على ممارســة أنــشطتها وحساب معدلات دوران مبيعاتها خلال فترة زمنية معينة ، ومن أمثلتها :

أ- معدل دوران الأصول = $\frac{\text{صافى المبيعات}}{\text{صافى الأصول المستثمرة}}$ = ××× مرة

ب- معدل دوران الأصول المتداولة = $\frac{\text{صافى المبيعات}}{\text{صافى الأصول المتداولة}}$ = ××× مرة

ج- معدل دوران المخزون (البضاعة) = $\frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}}$ = ××× مرة

٤- نسب المديونية : وتقيس قدرة المنظمة على تمويل عملياتها من ديون الغير ومن أمثلتها :

أ- معدل الديون لمجموع الأصول (نسبة المديونية) = $\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$

وتعتبر النسبة المعقولة ٣٠% أو أقل وكل زيادة عن هذه النسبة تعنى صعوبة المنظمة فى الحصول على قرص خارجية.

ب- معدل تغطية النفقات الثابتة = $\frac{\text{الدخل المتاح لتغطية النفقات الثابتة}}{\text{إجمالى النفقات الثابتة}}$

ويلاحظ هنا أنه كلما قل هذا المعدل عن ٤ مرات كلما عنى ذلك أن موقف المنظمة المالى ضعيف وبالتالى ستجد صعوبة فى الافتراض الخارجى.

الرقابة على المبيعات :

إن الرقابة على المبيعات تعد موضوعاً بالغ الأهمية لأنها تقيس مدى قوة المنظمة فى السوق التنافسى من وقت لآخر ، وتأخذ الرقابة على المبيعات عدة صور أهمها :

- الرقابة على حجم المبيعات.
- الرقابة على الجهود والتكاليف.

الرقابة على حجم المبيعات :

ليس هناك من شك فى أن القوى والضغوط الخارجية التى تتعـرض لهـا المنظمات الربحية تؤثر على حجم المبيعات المحتمل فى سـوق الـسلعة ، أو الخدمة. ومن هنا نقول أن قدرة المنظمة على التحكم والرقابة يبدو أكثر صعوبة من قدرتها فى الرقابة على النشاطات التى لا تخضع بـنفس القـوة للظـروف الخارجية مثل الإنتاج ، أو الأفراد ، على أن هذا لا يجب أن يثنى المنظمـات على أى حال من السعى بقدر الإمكان على رفع كفايتها البيعية ، مـن خـلال العمل على مراقبة الظروف التسويقية السائدة وتجنب أية معوقات قد تحد مـن زيادة حجم المبيعات كمية وقيمة.

وتبدأ الرقابة على حجم المبيعات بوضع المعايير التى تحدد لإدارة المبيعات ومندوبى البيع النتائج المتوقعة منهم معبراً عنها بالكميات أو الوحدات النقديـة خلال فترة زمنية وتكون الخطوة التالية هى القياس والمقارنة بين النتائج الفعلية المحققة وبين النتائج المتوقعة "المعايير".

ولو اتضح للإدارة أن هناك اختلافاً فى النتائج لغير صالحها فإن عليهـا أن تتحرى أسباب ذلك وتعمل على تصحيح الانحرافات إما من خلال زيادة جهود البيع ، أو مصروفات البيع.

وتحدد الأهداف البيعية أما من خلال تحديد حجم المبيعات المتوقع فى كـل منطقة جغرافية ، أو لكل منتج على حدة ، أو من كل مندوب مبيعات ، ومن ثم تتم المقارنة بين التوقعات وبين النتائج الفعلية. ويعتمد تحديد الأهداف البيعية فى كثير من الأحيان على الحكم الشخصى للمدير. غير أن هذا لا ينفى أن هنـاك أساليب متطورة يقوم عليها التنبؤ بحجم المبيعات فى المستقبل. وأن هذا التنبـؤ يمكن أن يكون الأساس فى رسم المعايير أو التوقعات التى تتم علـى أساسـها المقارنة مع النتائج الفعلية.

وسواء كانت عملية تحديد الأهداف البيعية للمستقبل مبنيـــة علـــى الحكـــم الشخصى للمدير أم على أسس أخرى فإنها ينبغى أن تخـــضع لعمليـــة تحليـــل مسبقة لعدة عوامل يمكن أن تؤثر على حجم المبيعات هى :

١- قدرة السوق على الاستيعاب والتصريف أو "درجة الطلب على المنتجات"
٢- جهود الإعلان والترويج القائمة فى المنظمة.
٣- الظروف الاقتصادية السائدة والمتوقعة فى المستقبل.
٤- سياسات المنافسين الذين ينتجون نفس المنتجات أو منتجات مشابهة لها.

كذلك فإن المنظمة قد تستعين بتحليل البيانات الإحصائية التاريخية لديها عن المبيعات السابقة ليكون عاملاً إضافياً مرشداً فى تقدير حجم مبيعات المستقبل.

الرقابة على الجهود البيعية والمصروفات :

وتنطوى مهمة الرقابة على الجهـــود البيعيـــة ومـــصروفات البيـــع علـــى النشاطات التالية :

١- الرقابة من قبل مدير المبيعات على نشاطات مندوبى البيع إضـــافة إلـــى الرقابة على حجم المبيعات المحقق من كل منهم.
٢- الاتصال بمندوبى البيع المتجولين فى حالة تلقـــى فـــرص بيـــع جديـــدة وتوجيههم إلى العملاء للتفاوض معهم.
٣- تدريب رجال المبيعات.
٤- جدولة أعمال مندوبى المبيعات لكل منطقة أو لكل منتج إما على أســـاس يومى أو أسبوعى أو شهرى مثلاً ، بحيث يتضمن هذا الجـــدول الحجـــم المتوقع من المبيعات لكل مندوب بيع ، ومتوسط الزيارات التى يجب أن يجريها مع العملاء المحتملين.

٥- وضع الميزانيات الخاصة بالمبيعات ، والتى قد تـشمل فـى عناصـرها رواتب مندوب المبيعات والمصروفات الإدارية ، ومصروفات الإعـلان والترويج ، أو أية مصروفات تهدف إلى تنشيط المبيعات وزيادة حجمها.
٦- إعداد التقارير من قبل مندوبى المبيعـات والتـى توضـح ، نـشاطاتهم والزيارات التى قاموا بها ، ونتيجة هذه الزيارات وأية معلومات أخـرى هامة ، كذلك الحال بالنسبة لمدير المبيعات الذى يقـوم بـدوره بإعـداد التقارير الرسمية عن حالة المبيعات الإجمالية ومدى مطابقتها للمقـاييس والتوقعات ، وأسباب الانحرافات إن كانت هناك ، وبعـض التوصـيات الخاصة. ثم يرفع هذه التقارير الدورية إلى الإدارة العليا التى قد تتخذ من قبلها الإجراءات التصحيحية أو قد تفوض مدير المبيعات بذلك.

ميزانية التدريب :

يقوم المسئول عن البرامج التدريبية بترجمة الأنشطة والمهام التدريبية فـى صورة رقمية ثم وضعها فى صورة ميزانية تقديرية تمكن من التعـرف علـى إمكانية تنفيذ النشاط التدريبى حيث تحدد بنود مالية معينـة للبرنـامج وعلـى المسئولين التصرف فى حدود ذلك ، ويوضح الجدول رقـم (١٠-١) نموذجـاً لميزانية التدريب كأداة تخطيطية يتم تحويلها بعد ذلك إلى مجموعـة معـايير رقابية فى أحد مجالات أنشطة الموارد البشرية.

الجدول رقم (١٠-١)

ميزانية التدريب

الاستخدامات — المـوارد

كلى	جزئى	البيانات		البيانات
		أتعاب ومكافآت	××××	البنود المتخصصة
	××	- أتعاب الخبراء والمستشارين		للبرنامج
×××	××	- مكافآت المشرفين		
×××	××	الانتقالات وبدلات السفر		
		أدوات ومعينات التدريب		
	××	- التلفزيون والفيديو والأفلام		
	××	- الإعلانات واللوحات		
	××	- ملفات التدريب		
×××	××	- الأقلام		
		الإقامة والوجبات		
	××	- إيجار المكان		
××	××	- الواجبات		
××××		- الاجمالى	××××	الاجمالى

قياس الأداء :

بعد بناء وتحديد المعايير يحدد المديرون الأسس والكيفية التى يمكن من خلالها قياس الأداء. ويميل معظم المديرين إلى الاستعانة بالبيانات الكمية والاعتماد عليه فى عملية القياس ، فهى من وجهة نظرهم ذات علاقة مباشرة بالمعايير هذا إلى جانب إمكانية تطبيقها بسهولة واستخلاص النتائج المحددة منها.

إن قياس الأداء يشير إلى قياس درجة الكفاية والكفاءة فى إنجاز الأعمال فى كل المجالات (النتائج) طالما أن هناك صورة واضحة لأنماط الأداء المطلوبة ، وكما فى الخطوة الأولى الخاصة بتحديد المعايير الرقابية فى المجالات المختلفة فإنه من المطلوب أيضاً فى هذه الخطوة اختيار الطريقة والكيفية المناسبة للقياس بحيث تناسب المجال المراد قياس الأداء فيه. ويمكن القيام بعملية قيــاس الأداء من خلال الملاحظة الشخصية أو من خلال التقارير.

أما بالنسبة للملاحظة الشخصية فإن المراقب يطلع بنفسه على أسلوب سير العمل أو الأداء ويجمع البيانات المطلوبة حيث يقوم بفحص الأداء فى فتــرات تتقارب أو تتباعد حسب طبيعة العمل والمــستوى الإدارى للمراقــب ونطــاق إشرافه وتصحيح الانحرافات حال وقوعها. لذلك نجد فى العــادة أن المراقــب الذى يعتمد اعتماداً شبه كلى على هذا النوع من الرقابة يكون مــستواه الإدارى منخفضاً وموقع عمله قريب من مواقع التنفيذ مثل مــشرفى العمــال ورؤســاء الأقسام. ويعتمد المدير فى قياس الأداء على عدة سبل تحددها طبيعة العمل كأن يقوم بأعمال المراقبة المستمرة للأداء وتحديد الانحرافات أثناء التشغيل أو القيام بفحص عينات من العمل فى كل زيارة يقوم بها وتحديد الانحرافات على أساس هذه العينات.

ومن أهم خصائص هذا النوع من الرقابة أن المراقب بنفسه هو الذى يجمع المعلومات الخاصة بقياس الأداء وهو الذى يقوم بتقييم الأداء فى الحال واتخــاذ القرار التصحيحى.

وبالنسبة لحالة الرقابة عن طريق التقارير وهو النوع المهــم مــن أنــواع الرقابة ،فإن هذه التقارير يقوم بإعدادها مــن هــم فــى مــستوى إدارى أقــل

ويعرضونها على المديرين فى المستوى الأعلى ويمكن إتباع عدة أساليب فـــى جمع بيانات القياس منها :

- جمع البيانات من سجلات الأداء أو الإنتاج.
- قياس الأداء عن طريق العينات.
- قياس الأداء بواسطة دراسة كمية العمل.

وفيما يلى نبذة عن كل أسلوب منها

(١) جمع البيانات من سجلات الأداء :

من أهم سبل جمع البيانات للتقارير الإدارية الخاصة بأعمال الرقابة الطريقة التى تعتمد على استخراج المعلومات من السجلات الموجودة. وتحتـــوى هـــذه السجلات على معلومات خاصة بمستوى الأداء والتنفيذ ومن أمثلتها :

- الأوامر (أوامر الشراء والبيع).
- الكمبيالات والكروت.
- إيصالات المبيعات.
- سجلات سير العمل الإنتاجي.
- سجلات أرقام المبيعات.
- سجلات المخزون.

ووجود هذه السجلات وحفظها بطريقة يسهل معهـــا اســـتخراج البيانـــات وتلخيصها يجعل من أسلوب جمع المعلومات ســـهلاً وممكنـــاً. وتهـــتم نظـــم المعلومات الإدارية بهذا النوع من أساليب جمع البيانات وتعتمد عليه إلى حـــد كبير لسهولة استخراج البيانات وجمعها وإعـــدادها بهـــذه الطريقـــة وإمكانيـــة إخضاعها للنظام الآلى فى التجهيز.

(٢) قياس الأداء بواسطة العينات :

تعتبر طريقة فحص الأداء بالعينات من أنسب طرق قيــاس الأداء ويغلــب استعمالها فى الحالات التى تكون فيها إمكانية قياس الأداء بصورة مستمرة غير عملية أو تؤدى إلى تكاليف باهظة. وفيها يتم أخذ عينة من العمل تتم دراســتها بغرض تحديد الانحرافات باعتبار أن هذه العينة من العمل تتم دراستها بغرض تحديد الانحرافات باعتبار أن هذه العينة أو مجموعة العينات التى تؤخذ تمثــل المجتمع الذى أخذت منه تمثيلاً كافياً. وتتكون عملية قياس الأداء بهذه الطريقة من العناصر الآتية :

١- اختيار الحجم المناسب للعينة.
٢- اختيار الوقت المناسب لأخذ العينة أو تحديد عدد العينات المطلوبة.
٣- اختيار كيفية أخذ العينات.
٤- أخذ العينات وتسجيل قيمتها.

وفى حالة استعمال الخرائط التى توضح الأداء المعيارى المطلوب تتطلــب عملية قياس الأداء أيضاً إجراء العمليات الحسابية المطلوبة على نتائج العينات ومن ثم رسم الخريطة أو مجموعة الخرائط المطلوبة وتوضيح نتائج القيــاس على الخريطة بشكل يسهل عملية إجراء التقييم أو عقــد المقارنـــة بـــين الأداء الفعلى والأداء المعيارى. وأهم أنواع هذه الخرائط هى خرائط ضبط الجودة.

وعند تحديد الحجم المناسب للعينة يؤخذ فى الاعتبار أنه كلمـــا زاد حجـــم العينة التى يتم دراستها بغرض تحديد مستوى الأداء كلما قل احتمال الخطأ فى الاستدلال بنتائج دراسة العينة على المجتمع الذى أخذت منه. إلا أنه كلمـــا زاد حجم العينة كلما زادت تكاليف الدراسة أو قيـــاس الأداء. والمطلــوب إيجـــاد التوازن الأمثل بين تكاليف الدراسة والنتائج المترتبة على الخطأ فـــى تقـــدير الانحرافات.

(٣) قياس الأداء بواسطة دراسة كمية العمل :

يعتبر أسلوب دراسة كمية العمل من أبسط طرق الأداء وأسهلها فى الحالات التى يمكن استعمالها فيه وتعتمد على القياس الكمى للإنجاز مثل عدد القطع التى ينتجها العامل فى فترة زمنية معينة. أو عدد ساعات التشغيل لآلة معينة أو عدد المعاملات التى ينجزها الموظف فى اليوم الواحد إن عدد الكروت التى دخلـــت فى ماكينة حاسبه. وتستعمل بغرض المقارنة بين الإنجاز فى فترات مختلفة أو لتقييم الأداء الحالى بمقارنة قراءة معينة بالمعيار الرقابى.

وفى هذه الطريقة تمثل عملية اختيار وحدة القياس أهم عامل مـــن عوامـــل قياس الأداء عن طريقها. ويصعب اختيار وحدة القياس فى بعـــض المجـــالات ويسهل فى المجالات الأخرى ، فليس هناك مثلاً أى مشكلة فـــى تحديـــد عـــدد القطع التى تنتجها آلة معينة فى اليوم الواحد أو مقدار التالف الذى تم ضبطه فى ذلك اليوم لكن يصعب تحديد وحدة القياس مثلاً فى قياس إنتاجية العمل الكتابى إذا أن المعاملات التى ينجزها الموظف فى اليوم مثلاً قد تختلف فـــى نوعيتهـــا ومتطلباتها من وقت الموظف بين يوم وآخر. كما أن هناك بعض المجالات التى لا يمكن استعمال هذه الطريقة فى القياس بصورة مباشرة مثل قياس العوامـــل السيكولوجية لدى الأفراد ، أو الإشباع الوظيفى أو الروح المعنوية مثلاً ، وفى هذه الحالة ربما نلجأ لقياس بعض الظواهر التى يمكن قياسها كمياً والتى تعطى صورة كافية للأداء المقصود بالقياس أساساً ، فمثلاً قيـــاس معـــدلات الغيـــاب ومعدل دوران الموظفين يمكن بهما قياس مدى ارتفـــاع أو انخفـــاض الـــروح المعنوية لدى الموظفين.

مقارنة الأداء بالمعايير :

الخطوة الثالثة فى عناصر عملية الرقابة هـــى مقارنـــة النتـــائج الفعليـــة بالمعايير ... وتتطلب من المديرين الموضوعية والقدرة على التمييز بين مـــا يعتبر انحرافاً فعلياً عن المعايير وما يمكن التجاوز عنه. ويتوقف ذلـــك علـــى طبيعة العمل المنفذ والمستوى المطلوب من الأداء. ذلك أنه قد يمكن التجـــاوز عن الانحراف عن المعايير إذا كان ذلك لن يؤثر فى النهاية على الهـــدف مـــن المنتجات المقدمة. غير أن الأمر قد يصبح خطيراً حتى مع وجود نسبة ضئيلة من الانحراف إذا كانت طبيعة العمل المطلوب لا تتحمل ذلك. فمثلاً لا يمكـــن التجاوز عن المعايير فى بعض المنتجات مثـــل المعـــدات الحـــساسة والأدوات الدقيقة. لأن أية أخطاء ولو كانت طفيفة قد تؤثر على أداء ووظيفة المنتج.

وتتطلب هذه الخطوة من المديرين أن يجمعوا المعلومات عـــن الأداء ، وأن يقوموا بتحليلها وتقويمها ، ثم تقرير الخطوة التصحيحية المطلوبة إذا وجـــد أن هناك انحرافاً فعلياً بين النتائج والمعايير. وقد يقوم المدير هنا بعرض النتـــائج على رئيسه المباشر لاتخاذ الإجراء التصحيحى المطلـــوب إذا كانـــت ســـلطته تتوقف عند حد تقرير الانحراف عن المعايير الموضوعة.

وتتضمن عملية جمع المعلومات الحصول علـــى التقـــارير الكتابيـــة مـــن المرؤوسين أو التقارير الشفوية أو ملاحظة المدير نفسه أو الاستعانة بالحاسب الآلى فى حالة استخدامه كأداة لحفظ المعلومـــات وتحليلهـــا. ثـــم يلـــى جمـــع المعلومات عملية تصنيفها وتحليلها للوقوف على ما إذا كان هناك فعلاً انحراف عن المعايير أم لا.

ويمكن أن يتوصل المدير إلى تحديد الانحراف بسهولة ويـــسر إذا كانـــت المقارنة تحمل الطابع الكمى غير أنه فى بعض الأحيان يصعب على المديرين

تحديد الانحراف نظراً لأن بعض العمليات الإدارية وخاصـــة المكتبيـــة منهـــا يصعب تعريفها ومن ثم قياس مستوى الأداء فيها. وهنا يصبح الحكم الشخصى للمدير هو المعيار الوحيد الذى يمكن الاعتماد عليه. وحينما يحدث هذا فإن على المدير أن يكون منطقياً وعادلاً فى حكمه.

اتخاذ الإجراءات المناسبة :

هذه هى الخطوة الأخيرة فى العملية الرقابية ، وهـــى تتـــضمن تـــصحيح الانحرافات بين النتائج الفعلية وبين المعايير.

وقد تتم هذه الخطوة بقرار من مصدر إدارى أعلى من الإدارة التـــى وقـــع فيها الانحراف ، أو من نفس مدير الإدارة إذا كانت سلطاته تسمح له بذلك.

وقد لا يكون الانحراف عن النتائج بسبب خلل فى طريقة العمل ، أو فـــى الكميات المستخدمة من العناصر ، أو فى التوقيت الزمنى للعمل ، فقد تتم كـــل هذه الإجراءات وفقا للخطط المعدة سلفاً ... ومع ذلك يحـــدث انحـــراف عـــن المعايير المتوقعة ويعنى هذا أن الانحرافات عن المعايير أمر خـــارج حـــدود المسئولية عن التنفيذ ، ومن ثم يستدعى الأمر عندئذ إعـــادة تقيـــيم الموقـــف ومعرفة الأسباب الفعلية وراء هذا الانحراف وقد تتضح النتائج فى أى صـــورة من الصورة التالية :

- أن هناك مبالغة فى تحديد المعايير.
- أن هناك مبالغة فى الأهداف.
- أن هناك سوءاً فى تصميم العمليات.
- أن هناك خللا فى التنظيم.

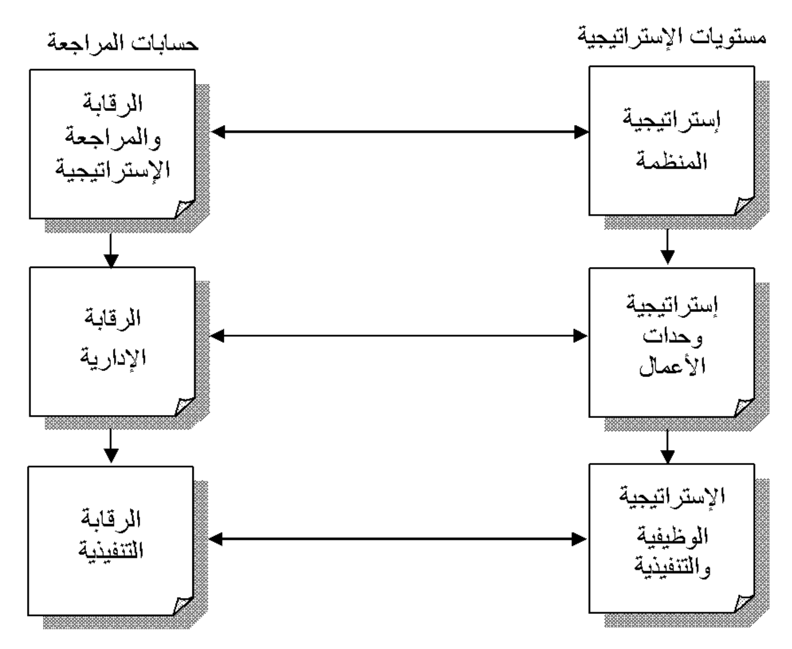
ومهما كان السبب فى الانحراف فإن الأمر يتطلب تصحيح جذرياً يقــضى على المشكلة من أساسها ولعل مما يعطى الأمر أهمية بالغة هو تعيين أو تحديد الحلول الفورية العاجلة والحلول الجذرية الطويلة الأجل بضمان عــدم تكـــرار الانحراف فإذا كانت النتائج الأولية تشير إلى التأخر فى إنتاج طلبية عما هــو محدد لها لمدة أسبوع مثلاً. فإن الإجراء الفورى فى هذه الحالة لابــد وأن يــتم على أساس تجنب هذا التأخير بأى طريقة ممكنة ثم بعد ذلك تقــصى أســباب التأخير وتحديد المسئولية ووضع الحلول الجذرية الطويلة الآجل لمنع تكـــرار مثل هذا التأخير. وعلى الشخص المسئول عن اتخاذ إجــراءات التــصحيح أن يرفع تقريراً بعمله إلى رئيسه المباشر عن الخطوات المتخذة لأن رئيسه يهمـــه الحصول على معلومات فى هذا الإطار بحكم مركزه فى التنظيم وحتى تــصبح لديه خلفية عما يجرى فى إدارته.

أنماط الرقابة وعلاقتها بالاستراتيجية :

يكمن غرض الرقابة وتقييم الأداء فى التعرف على درجة تطبيق الخطـــط والأهداف والتأكد من مدى مسايرتها لأغراض ومهام المنظمة.

وعند مراجعة أعمال المنظمة وخاصة استراتيجياتها وخططهـــا التــشغيلية يمكن الوقوف على أنماط ثلاثة لعمليات المراجعة والرقابة يوضـــحها الــشكل رقم (٤/١٠)

الشكل رقم (٤/١٠)
العلاقة بين الإستراتيجية وأنماط الرقابة



ومن الشكل رقم (٤/١٠) يتضح أهمية عمليات الرقابة فى جميع مستويات الإستراتيجية بدءاً من الإستراتيجية الكلية للمنظمة Corporate Strategy ومروراً بإستراتيجية وحدات الأعمال Business strategy وحتى نصل للاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية Functional Strategy وحسب أهمية كل مستوى تجرى عمليات المراجعة والرقابة. ففى المستوى الأول تحتاج المنظمة إلى مراجعة ورقابة إستراتيجية Strategic Control ، أما فى مستوى إستراتيجية وحدات الأعمال تجرى عمليات الرقابة الإدارية Management Control وأخيراً تتم فى المستوى الأدنى الرقابة التشغيلية : Operational Control.

خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة فى مستويات الإستراتيجية:

تحتاج عمليات الرقابة إلى مجموعة من البيانات والمعلومات فى كل مستوى تختلف خصائصها وأبعادها حسب ظروف ومقتضيات ذلــك المــستوى مــن الإستراتيجية ويبين الجدول رقم (١٠-٢) خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة فى مستويات الإستراتيجية المختلفة.

جدول رقم (١٠-٢)
خصائص المعلومات المطلوبة
لتحقيق الرقابة فى مستويات الإستراتيجية

مستويات الرقابة وخصائص المعلومات	الرقابة الإستراتيجية	الرقابة الإدارية	الرقابة التشغيلية
مصدر المعلومات	داخلية وخارجية	داخلية وبعضها خارجى	داخلية بدرجة كبيرة
مجالات المعلومات	عامة ورئيسية	عامة بشكل محدد	محددة ودقيقة
مستوى الإجمالي	إجمالية	إجمالية وبعضها تفصيلية	تفصيلية
المدى الزمني	مستقبلية وتاريخية	تاريخية	تاريخية
مدى الاستخدام	عام للمراجعة الإستراتيجية	دورية ومتكررة على فترة منتظمة	متكررة جداً ومستمرة فى استخدامها

ويتضح من الجدول أن المعلومات والبيانات المطلوبة لمراجعـــة ورقابـــة الإستراتيجية تختلف باختلاف المستوى الاستراتيجى ، فكلما كانت الإستراتيجية على المستوى الوظيفى والتشغيلى كانت مصادر البيانات والمعلومات المطلوبة لإتمام عمليات الرقابة داخلية وتفصيلية ومحددة بدقة ويتكرر استخدامها وتعتمد على البيانات التاريخية بشكل كبير ، وعكس ذلك عند المستوى الكلى للمنظمـــة

فنجد أن مصدر البيانات والمعلومات داخلى وخارجى أيضاً والمعلومات إجمالية وتتم الحاجة إليها بشكل عام ورئيسى وكما نحتاج بيانات عن الماضى نحتـــاج عن المستقبل أيضاً ، وأخيراً ففى مـــستوى اســـتراتيجيات وحـــدات الأعمـــال (النشاط) تتم عمليات الرقابة الإدارية ونحتاج إلى بيانات ومعلومـــات تتناســـب خصائصها وتتشكل فيما بين البيانات والمعلومات المطلوبة على المستوى الكلى والمستوى التشغيلى.

خصائص النظام الرقابى الفعال :

لكى يحقق النظام الرقابى فعاليته فى توجيه نشاط الجهاز الإدارى الوجهـــة الصحيحة ، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يجب أن تراعى مجموعـــة الخصائص التالية :

١- **ملاءمة النظام الرقابى مع طبيعة وحجم النشاط** : بمعنى أن يباشر الجهاز الإدارى العديد من أوجه النشاط التى تختلف فيما بينها من حيث النوع – الطبيعة– مدى الأهمية – الاحتياجات المادية والفنية.. مما يعنى أن لكـــل نشاط سمات وخصائص تميزه عن بقية الأنشطة ، ولذلك علـــى النظـــام الرقابى أن يكون متنوعاً ، وبالتالى متلائماً مع سمات وخصائص كل منها وإلا فقد جوهره وأصبح غير قادر على تحقيق الأهداف.

كما أن النظام الرقابى الذى تتبعه الإدارة العليا يختلف أو يجب أن يختلـــف عما تتبعه الإدارات الأدنى لاختلاف طبيعة النشاط الذى تراقبه كل منها حيـــث نجد أن الإدارة العليا تراقب المسائل المهمـــة أو الإســـتراتيجية التـــى تخـــص المنظمة ككل ، إلا أن الإدارات الأدنى تراقب أنشطة جزئية وشاملة لمـــا هـــو

استراتيجى وغير استراتيجى ، يجب أن يكون النظام الرقابى متدرجاً فى أهميته تبعاً لأهمية وكبر حجم المنظمة أو المشروع.

٢- **أن يكون النظام الرقابى مرناً** : بمعنى أن النظام الرقابى وجد للتأكد مـن أن النتائج الفعلية للأداء تطابق تلك المخططة من قبل ، وهو ينظر دائمـاً إلى المستقبل ويتنبأ بما سيكون عليه هذا المستقبل وبالتالى يضع معاييره على هذا الأساس ، ولذلك لابد أن يتسم النظام الرقابى بالمرونة والقابليـة للتعديل ، وإلا أصبح عاجزاً عن مواجهة ما يطرأ على ظروف التنفيذ من تطورات وتغيرات أو على ما يستجد من أمور عند التخطيط أو عند وضع المعايير الرقابية. ومرونة النظام الرقابى تعنى أن المعايير الموضـوعة وكذلك الأساليب المزمع إتباعها قابلة للتلاؤم والتكيف مع ظروف العمـل أو التنفيذ.

٣- **أن يكون النظام الرقابى اقتصادياً** : ذلك أن من أهداف النظام الرقابى هو تحقيق الوفر الاقتصادى فى التنفيذ أى اكتشاف الأخطاء أو الانحرافـات التى يترتب عليها أى زيادة فى التكاليف عما هو مخطط أو متوقع لـه ، والنظام الرقابى الذى يكلف الإدارة مبالغ طائلة يهدف لتوفيرهـا يكـون نظاماً فاشلاً بل وتنتفى الحكمة من أعماله وتطبيقه ، وبالتالى فإن تكلفـة النظام الرقابى الفعال يجب أن تقل عن الوفورات التى يحققها ذلك النظام.

وتجدر الإشارة إلى انه من الصعب فى كافة الظروف تحديد قيمـة الـنظم الرقابية تحديداً دقيقاً بمعنى قياس نتائج هذا النظام موضع التنفيـذ أو موضـع التطبيق العملى ، بمعنى أن عنصر الاقتصاد فى النظام الرقابى عنصر نـسبى وليس مطلقاً.

٤- **أن يتسم النظام الرقابى بالوضوح وسهولة الفهم** : ليتحقق ذلك يجب أن يكون متناسباً مع الكفاءات الموجودة فى المنظمـــة ، أى ليـــست العبـــرة بوجود النظام بل إمكانية تطبيقه ونجاحه ، كما يجب أن يتضمن معـــايير رقابية واضحة ليسهل تعديلها بل وتبديلها كلما اقتضت الحاجـــة ذلـــك ، ويجب أن تكون أساليب مباشرته مفهومة من قبل أجهـــزة الرقابـــة ، لأن هناك الكثير من الأساليب الإحصائية والرياضية والخرائط البيانية المعقدة وخرائط نقط التعادل غير مفهومة من جانب المـــسئولين واســـتخدامها ، وبالتالى يصبح النظام الرقابى عقبة بدلاً من أن يكون عاملاً مساعد لأداء أفضل.

وأخيراً فإن الفعالية لا تقاس بعدد الوسائل المستخدمة أو المبالغ المنفقة عليها وإنما تقاس بدقة الأساليب وعملية الوسائل المستخدمة وإمكانية مباشرتها ونوعية النتائج المترتبة عليها.

٥- **أن يتسم النظام الرقابى بالسرعة** : تقاس كفاءة النظـــام الرقـــابى بمـــدى قدرته على مسايرة التنفيذ الفعلى للأداء ، ولذلك كلما كانت الفترة الزمنية الواقعة بين تنفيذ الأداء وبين أعمال النظام الرقابى قصيرة كلمـــا أمكـــن سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل تفاقمها وهذا يكون قبل وقوعها ومعرفة أسبابها أو العوامل التى أدت إليها مما يساعد على مواجهتها قبل وقوعها أو قبل أن تحدث آثارها السلبية فى مسار التنفيذ ، وذلـــك علـــى عكس ما إذا تمت الرقابة بعد تنفيذ الأداء بفترة طويلة.

٦- **أن يتسم النظام الرقابى بالموضوعية** : أى كلما كان النظام كـــذلك كلمـــا كان نظاماً دقيقاً وقادراً على أن يؤتى ثماره المرجوة أو يحقـــق أهدافـــه المنشودة بكفاءة وفعالية ، ولكى يكون النظام الرقابى موضوعياً يجب أن

يؤسس على أحكام واقعية لا على أحكام شخصية وتقريبيــة ، والأحكــام الواقعية والموضوعية تعنى أن تكون المقــاييس أو المعــايير الرقابيــة المستخدمة لقياس ومتابعة النتائج الفعلية للتنفيذ مقاييس ومعــايير كميــة ونوعية بقدر المستطاع ، تتوافر فيها الدقة العلمية والملاءمة العملية.

٧- **أن يكون النظام الرقابى تصحيحاً وليس عقابياً فقط** : فالرقابة ليست سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين فى الجهاز الإدارى تهدف فقط لتصيد الأخطاء وإنزال العقاب على المسئولين من بينهم. إن الرقابة الفعالة يجب أن تــتم بطريقة يشعر معها العمال والموظفون أنها أداة لمساعدتهم على تحــسين مستوى أدائهم وتنشيط الحوافز وتشجيع المبادأة ورفع الكفاءة الإنتاجية لهم وليست أداة إرهاب وتخويف لهم ، ولكى تكون كذلك فإنه يلزم من ناحية أن تتلمس وتبحث عن الوسائل التى لا تهدر كرامة الموظفين ولا تحــط من شأنهم ، فليس الهدف هو دليل النجاح فى الإدارة ، كما يلزم أن تتــاح من ناحية أخرى فرصة للعاملين للمشاركة فى تنظيمها ، وأن يؤخذ رأيهم فى أساليبها ووسائلها بل وتشجيعهم على أعمال الرقابة الذاتية النابعة من ضمائرهم وأخلاقهم والمهم ألا يشعر الأفراد أنهم موضوعون تحت رقابة مباشرة مما يبث فيهم الطمأنينة والأمان ، ويستميلهم نحو التعاون التلقائى مع المنظمة ويجعلهم مستحبين سلوكياً لمتطلباتها ومن ثم العمــل علــى تحقيق أهدافها.

٨- **أن تتولى الرقابة عناصر أمينة واعية** : لنجاح هذا النظام لابد أن تتولاه عناصر تتسم بالثقة والأمانة وتؤســس أحكامهــا علــى أســس واقعيــة وموضوعية. إضافة إلى ذلك فإن هذه العناصر يجب أن تكــون واعيــة ومدركة للمهمة التى تباشرها من حيث : نوعية الأعمال محل الرقابــة –

عناصر الرقابة – معايير الرقابة – أهداف الرقابة ، وأن تكون على قدرة من الخبرة والتخصص فى هذا المجال ، كما يجب أن تكون متسمة بقـــدر من اللياقة والمرونة والكياسة والفطنة مع الخاضعين للرقابة لا أن تكـــون متسمة بالتسلط وحب الظهور.

٩- **أن يعمل النظام الرقابى على اتخاذ إجراءات أو قرارات تصحيحية** : يجب ألا يقتصر دور النظام الرقـــابى علـــى مجـــرد اكتـــشاف الأخطـــاء أو الانحرافات ومعرفة أسبابها ، بل يجب أن يقوم بدراستها وتحليلها واقتراح أنسب الحلول لها وأفضل الطرق لمعالجتها ، بما يساعد على تلافى آثارها السلبية فى الوقت المناسب أو منع حدوثها مستقبلاً.

١٠- **أن يتمشى النظام الرقابى مع نمط التنظيم السائد** : بمعنى أن الرقابة على أداء معين يجب أن تتكامل مع الرقابة على الأنشطة الأخرى بالمنظمـــة ، كذلك فإن الرقابة التى يقوم بها مستوى إدارى معين لابـــد وأن تتكامـــل وتترابط مع الرقابة التى تقوم بها المستويات الإدارية الأخرى. وأخيـــراً فإن الرقابة لابد وأن تتناسب مع حـــدود الـــسلطة المفوضـــة للمخـــتص بالرقابة، وكذلك مع ما هو متاح من خطوط الاتصال بالمنظمـــة ســـواء أكانت رسمية أم غير رسمية ، والتى على أساسها ترفع التقارير الرقابية وتحدد المسئولية الخاصة بكل مستوى ، فنتائج الرقابة فى حد ذاتها ليست ذات قيمة إذا لم يتم الاستفادة منها بسرعة وبالذات عند الحاجة إلى اتخاذ قرار علاجى لمواجهة انحراف جسيم أو كبير.

الباب الرابع

تحليل العوامل البيئية ودراسة المسئولية الإجتماعية للمنظمات

الفصــل الحــادى عشــر

التحليل البيئي لمنظمات

بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة
  - المنظمة كنظام مفتوح
  - أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية.
  - مداخل دراسة وتحليل البيئة الخارجية
- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :
  - تحليل النشاط التسويقى.
  - تحليل نشاط الإنتاج والعمليات.
  - تحليل النشاط التمويلى.
  - تحليل نشاط الموارد البشرية.
  - تحليل الهيكل التنظيمى والإدارة.

µ

تعتبر دراسة وتحليل العوامل البيئية من الموضوعات الهامة عند إدارة وتنظيم أعمال ، وتعد الدراسات البيئية من الموضوعات الحديثة نسبياً فى دراسات الإدارة ، رغم آثارها العميقة على ممارسات الإدارة منذ زمن بعيد ، إذا كان التركيز فى الماضى على المشاكل الداخلية للمنظمات كمشاكل العمالة وظروف العمل وزيادة الإنتاجية ، ورأس المال ومشاكل الآلات ... وغيرها.

لقد كان هناك من العوامل العديدة ما استدعى ضرورة دراسة البيئة الخارجية من بينها : ظهور فكرة النظم المفتوحة ، وزيادة التدخل الحكومى ، هذا إلى جانب ظهور العديد من الأنواع الحديثة للمنظمات والشركات المشتركة والشركات متعددة الجنسية.

ويشتمل التحليل البيئي لمنظمات الأعمال على كافة الدراسات والتحاليل للبيئة الخارجية سواء كانت عامة أو خاصة ، كذلك البيئة الداخلية للمنظمة تلك التى تحتوى على العوامل والمتغيرات التى يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها. ويتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

تحليل البيئة الخارجية

- المنظمة كنظام مفتوح.
- أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية.
- مداخل دراسة وتحليل البيئة الخارجية.
- العوامل التى تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية.

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

- تحليل النشاط التسويقى
- تحليل نشاط الإنتاج والعمليات
- تحليل النشاط التمويلى
- تحليل الموارد البشرية
- تحليل الهيكل التنظيمى والإدارة

تحليل البيئة الخارجية للمنظمة :

المنظمة كنظام مفتوح :

يمكن القول أن المنظمة تمثل : " تجمع بشرى يهدف إلى تحقيق هــدف أو أهداف معينة ، وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة ، والتفاعل مــع البيئــة والظروف المحيطة بها ".

ومن خلال التعريف السابق يمكننا اشتقاق العناصر التالية :

١- تمثل المنظمة كيان اجتماعى يتكون من مجمعة مــن الأفــراد ، بيــنهم نماذج وأنماط متعددة للتفاعل الداخلى.

٢- تهدف المنظمة إلى تحقيق أهداف معينة (تنظيمية / فردية مجتمعية).

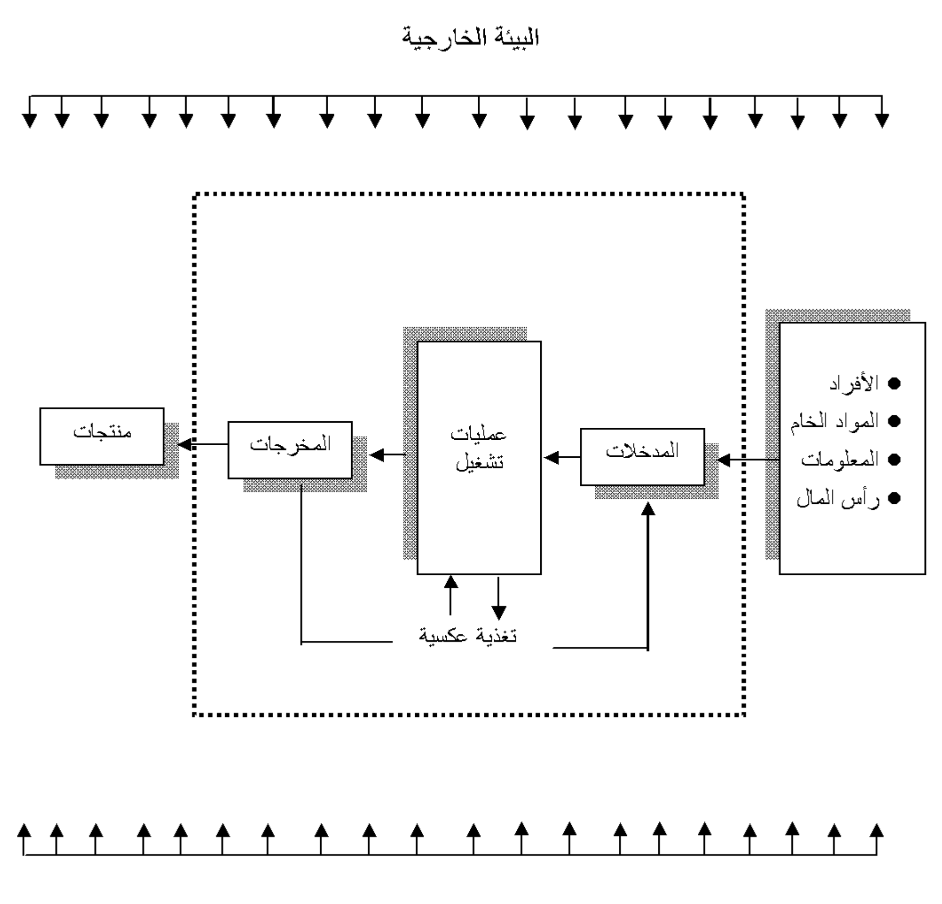
٣- تكون المنظمة نظام متكامل ومتناسق ، إذ يجب تمثيلها من خلال هيكل يمثل الأنشطة والتقسيمات الداخلية ، ويوضح الــسلطات والمــسئوليات والواجبات ، ويبين الاتصالات والعلاقــات ســواء الداخليــة منهــا أو الخارجية.

٤- تتأثر المنظمة ككيان اجتماعي باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لهـا وعلاقاتهم ، كما تتأثر بمختلف الأطـراف الخـارجي ذات الارتبـاط والتأثير فى المنظمة.

مما سبق يتضح أن المنظمة – وحتى يمكنها تحقيق أهدافها- لابد لها مـن التفاعل مع بيئتها الخارجية مما يتطلب ضرورة دراسة العوامل المختلفة بتلـك البيئة بصورة مستمرة ويمثل الشكل رقم (١/١١) العلاقة بين المنظمة – كنظام مفتوح- وبين البيئة الخارجية.

شكل رقم (١/١١)

العلاقة بين المنظمة – كنظام مفتوح – وبيئتها الخارجية



ويتضح من خلال الشكل رقم (١/١١) أن المنظمة تحصل على مــدخلاتها مثل العمال والمواد الخام ورأس المال والمعلومات ... وغيرهــا مــن البيئــة المحيطة بها ، ثم تجرى المنظمة العمليات التحويلية والتــشغيلية علــى هــذه المدخلات ، بما يؤدى إلى ظهور مخرجات تتمثل فى سلع وخدمات ، ويتكــون هذا النظام الكلى من عدد من النظم الفرعية التى تعتمد على بعضها الــبعض ، والتى تعمل معاً بحيث يحقق كل نظام فرعى أهدافه بمــا يقــود إلــى تحقيــق الأهداف العامة للنظام الكلى بعد ذلك.

أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية :

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراســتها للعوامــل البيئيــة المؤثرة ، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها ، حيــث تساعد دراسة وتقييم العوامل الخارجية فى تحديد العديد من النقاط أهمها :

١- **الأهداف التى يجب تحقيقها** : فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمــة على وضع الأهداف ، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات ، هذا إلــى جانب دورها فى وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات ، فعلى سبيل المثال تساعد دراسة مصادر التوريد إدارة المشتريات والمخــازن علــى تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الــذى يمكنهــا فيــه تــوفير المتطلبات المختلفة ، كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج فى وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المطلوبة.. وهكذا.
٢- **الموارد المتاحة** : تساعد دراسة العوامل البيئية المختلفة فى بيان الموارد المتاحة (عمالة – رأس مال – تكنولوجيا – آلات – أفراد ...) وكيفيــة الاستفادة منها ، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة.

٣- **النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة** : تساهم دراسات البيئة فى تحديد نطاق السوق المرتقب ، ومجال المعاملات المتاح أمامها ، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات ، وطرق التوزيع ومنافذه ، وأساليب وشروط الدفع ، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة ، كما تساعد فى بيان علاقاتها (التأثير والتأثر) بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد بالنسبة لها. وأو تستقبل منتجاتها ، أو تعاونها فى عملياتها وأنشطتها.

٤- **أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكى أو التنافسى** : تساهم دراسات البيئة فى تحديد سمات المجتمع والجماهير التى ستتعامل معها المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية ، كما تساهم تلك الدراسات فى بيان أنماط السلوك الانتاجى والاستهلاكى للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد فى تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها ... الخ.

وصفوة القول أن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الاستراتيجية والخطط المناسبة للمنظمة ، إذ تفيد خلاصات نتائج هذه الدراسات فى تحديد وبيان :

- الفرص التى يمكن للمنظمة اغتنامها ، المخاطر والمعوقات التى يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها.

مداخل دراسة وتحليل البيئة الخارجية :

هناك الكثير من المداخل لدراسة العوامل البيئيـــة المـــؤثرة عنـــد وضـــع الإستراتيجية بمنظمات الأعمال من أهمها :

- التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية.
- تحليل البيئة الخارجية إلى بسيطة ومعقدة.
- تحليل البيئة الخارجية إلى أساسية وثانوية.
- تحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة.

وفيما يلى نبذة مختصرة عن كل مدخل منها مع التركيز على المدخل الرابع منها والخاص بتحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة.

(١) التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية :

يمكن إجراء التحليل الشامل للعوامل البيئية من خلال دراسة وتقييم العناصر الرئيسية للعوامل البيئية ، ثم بحث فرعياتها بحسب تأثيرها أو تأثرها بأنـــشطة المنظمة.

ويوضح الجدول رقم (١١-١) نمـــوذج مبـــسط لعناصـــر البيئـــة الكليـــة وفرعياتها :

جدول رقم (١١-١)
عناصر البيئة الكلية وفرعياتها

العنصر الرئيسى	العناصر الفرعية
النظام الاقتصادى	الموارد وطرق الحصول عليها ومدى إتاحتها – هيكل السوق الدخل – الأسعار – التنظيمات الاقتصادية.
النظام السياسى	القومية –نظام الدولة – القوانين والتشريعات المحلية – الخدمات الحكومية – الإعفاءات – الأحزاب السياسية – وتأثيراتها على مجال الأعمال
المنافسة	المنافسة المحلية – المنافسة العالمية – القدرة على الإحلال معلومات المنافسة : تجميعها ومصادرها وكيفية الاستفادة منها التجسس الصناعى.
التكنولوجيا	أساليب وعلوم الإنتاج والتوزيع – الأوتوماتيكية – تدفق العمل والتشغيل – حالة التنمية الصناعية.
الثقافة والنظام الاجتماعى	القيم – العادات – المعتقدات – التقاليد – أنماط السلوك المقبولة – العرف – السكان وخصائصهم.
مزيج المهارات المتاح	الخصائص الديمغرافية والمهارية لقوة العمل – التدريب وتنمية الكفايات – الاتحادات والنقابات – تشريعات العمال
الاستهلاك ومجموعة العملاء	قوة الشراء التوقعات (الوقت – المكان – الجودة – الكمية – السعر) الحاجات – الرغبات – الإدراك.

(٢) تحليل البيئة الخارجية إلى بسيطة ومعقدة :

ويتعلق هذا التقسيم بتصنيف البيئة إلى أربعة أنواع مرتبة حسب التدرج من البساطة إلى الصعوبة ، وذلك على النحو التالى :

أ- البيئة العشوائية :

وتمثل الفرص والمعوقات الكائنة بها شكلا عــشوائياً ، ولا تــشتمل علـــى علاقات محددة وواضحة بين عناصرها ، ولــذلك فالمــديرين فـــى المنظمـــة يتعاملون معها من خلال التجربة والخطأ.

ولا تعتمد المنظمات هنا على استراتيجيات طويلة الأجل ولكنها تعتمد على تكتيكات تتناسب مع المواقف المختلفة من خلال العمل كوحدات صغيرة.

ب- البيئة العنقودية :

تعتبر أكثر تعقيداً من البيئة السابقة ، حيث أن الفرص والمعوقات المتاحة بها لا تكون عشوائية ولكنها نتيجة لاتخاذ شكلا عنقودياً فى حدوثها على دفعات.

ويجب على المديرين لتحقيق نتائج مثلى ومرضية فى هذا النوع من البيئـــة أن يعطوا انتباه دقيق لاختيار الأهــداف الاســتراتيجية والخطــط الموجــودة والأولويات مع توفير الاهتمام لإتمام الخطط.

ج- البيئة غير المعوقة للتفاعل :

تعتبر الاستراتيجيات والخطط المتعلقـــة بـــالفرص والمعوقـــات ومراعـــاة التحذيرات أكثر طلباً من جانب المديرين فى هذا النوع من البيئات لما تتميز به من تعقيد أكثر. فيجب أن يفترض المديرين أن المنافسين ســيقومون بطريقـــة مماثلة بإعداد استراتيجيات وخطوات تكتيكية ، فكل جانب يهدف إلـــى تحقيـــق التفوق على الخصم.

د – البيئة شديدة الاضطراب (المعقدة) :

وتتميز هذه البيئة بزيادة التعقيد والتشابك ويتضح ذلك مما يلي :

- زيادة مستوى العلاقات التبادلية بين الأعمال ونظم الاقتصاد والنظم السياسية والاهتمامات الثقافية والاجتماعية الواسعة.
- الزيادة فى مستوى البحث والتطوير التى تستخدمها المنظمات لتؤيد درجة منافستها.
- زيادة درجة الاتصال بالمنظمات والتعامل مع المجالات غير المعوقة للتفاعل.

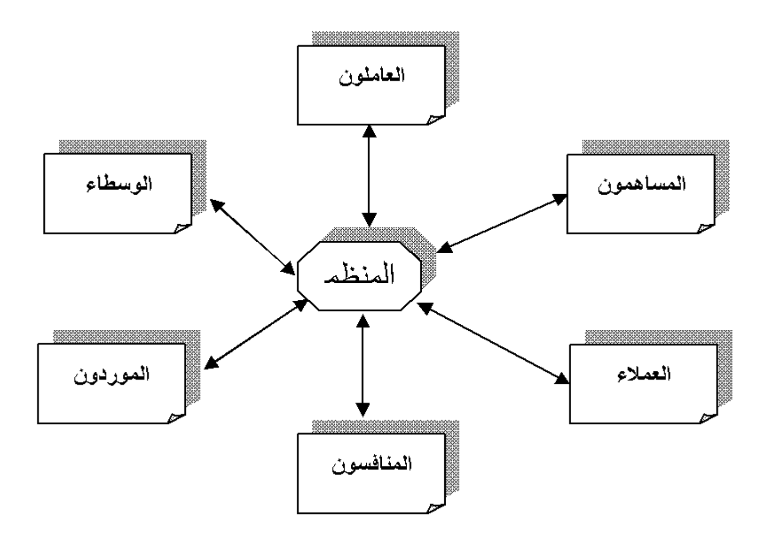
ولهذا فإن هذه الاتجاهات الثلاثة تنتج زيادة مثيرة فى مستوى عدم التأكد مما يصعب من مهمة المديرين فى وضع الإستراتيجيات والخطط.

(٣) تحليل البيئة الخارجية إلى أساسية وثانوية

إن العلاقة بين المنظمة ومجتمعها ليست واحدة بجميع الأطراف ، فبعضها علاقات رئيسية تستوجب اهتمام كبير من دراسات المنظمة ، وبعضها علاقات ثانوية ، وتشير إلى تلك التى تتعدى علاقات السوق.

ويوضح الشكل رقم (٢/١١) علاقات التأثير الرئيسية بين المنظمة والأطراف المختلفة بيئتها الخارجية :

شكل رقم (٢/١١)
علاقات التأثير الرئيسية بين المنظمة وبيئتها الخارجية

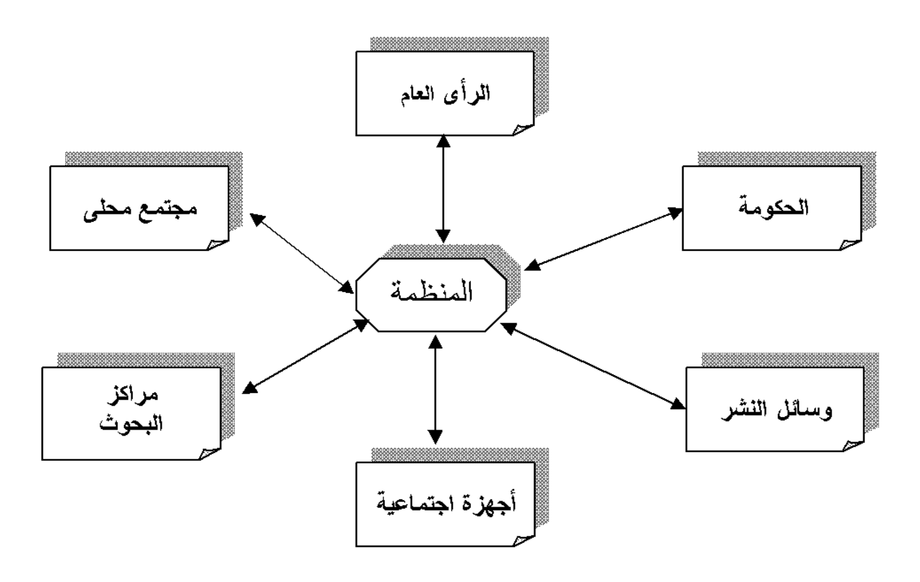


ويتضح من الشكل السابق وجود علاقات قوية بين الأطراف الموضحة وبين المنظمة حيث لكل طرف منها تأثير واضح على المنظمة فى إتمام وممارسة عملياتها وتحقيق أهدافها.

ويوضح الشكل رقم (٣/١١) علاقات التأثير الثانوية بين المنظمة والأطراف المختلفة ببيئتها الخارجية :

شكل رقم (٣/١١)

علاقات التأثير الثانوية بين المنظمة وبيئتها الخارجية



ويلاحظ أن علاقات المنظمة بأطراف وفئات المجتمع ليست واحدة فى كل الأحوال ، ولكن تختلف درجة التأثير المتبادل من مكان لآخر ، ومن زمان لآخر ، ومن نظام (اجتماعى / دينى / سياسى / اقتصادى / ...) لآخر. فربما كان تأثير الحكومة تأثيراً رئيسياً ومباشراً فى أعمال المنظمة فى بعض الأحيان، بينما يعتبر تأثيرها ثانوياً فى أحيان أخرى ، وهكذا لمختلف الأطراف والفئات المتعددة الأخرى.

(٤) تحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة :

يمكن تقسيم العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة إلى نوعين رئيسين هما :

- بيئة عامة General Environment
- بيئة خاصة Task Environment

ويقصد بالنوع الأول : العوامل التى تؤثر على كافة المنظمات ولا تخـضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية ، ويبدو تأثير هذه العوامل فـى العديـد مـن الجوانب أهمها :

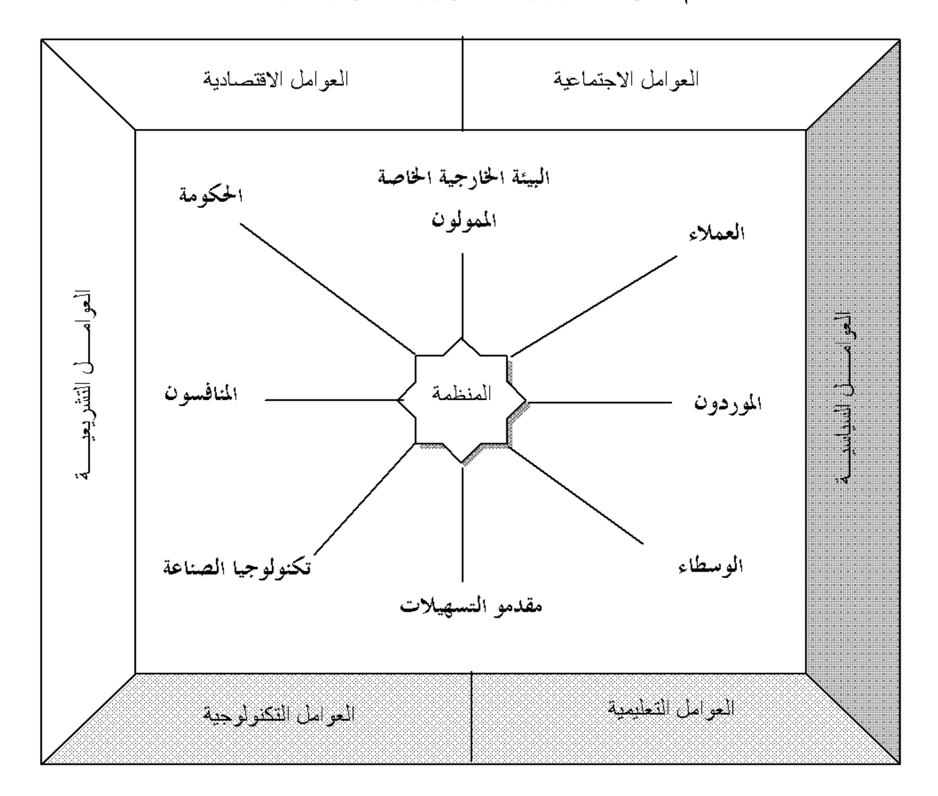
- تحديد فرص الاستمرار والنمو.
- بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المنظمة.
- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.

هذا فى حين يقصد **بالنوع الثانى** : والمتعلق بالبيئة الخاصـة ، مجموعـة العوامل التى تقع فى حدود تعاملات المنظمة ، ويختلف تأثيرها مـن منظمـة لأخرى ويمكن للمنظمة – نسبياً – الرقابة عليهـا والتـأثير فيهـا ، وتـضم المجموعات التالية : المـستهلكين – المـوردين – المنافـسين – التـشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المنظمة – العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصـة بالبيئة المحلية للمنظمة – تكنولوجيا الصناعة ... وغيرها.

ويوضح الشكل رقم (٤/١١) أهم العوامـل البيئيـة الخارجيـة – عامـة وخاصة – المحيطة بالمنظمة.

شكل رقم (٤/١١)

أهم العوامل البيئية الخارجية المرتبطة بالمنظمة



ومن الشكل رقم (٤/١١) يتضح أن أهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تمثل فيما يلى :

أ- العوامل الاجتماعية :

وتمثل الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة فى المجتمع المحيط بالمنظمة ، ومنها :

- **طبيعة العلاقات الاجتماعية :**
  - الأسرة ودرجة ترابطها وعلاقاتها.
  - الانتماء والصداقة.
  - الطبقات الاجتماعية.
  - الجماعات المرجعية.
  - الاعتقاد فى الخرافات والأمثال الشعبية.
- **النمو السكانى وتوزيع الهيكل العمرى للسكان :**
  - التزايد السكانى.
  - التوزيع العمرى للسكان
- **نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع :**
  - السلوك الإنسانى.
  - دافع الإنجاز : تأسيسه ، البرامج التعليمية والتثقيفية.
- **أسلوب المعيشة :**
  - الأدوار الاجتماعية.
  - التحركات الاجتماعية.
  - أنماط وعادات الأفراد ومدى قابليتها للتغير.

ب- العوامل الاقتصادية :

ومن أهمها :

- **الدخل :**
  - القومى
  - الفردى

- المتاح للتصرف.

□ **اتجاهات الأسعار :**

- مستويات الأسعار واتجاهاتها.
- آثارها على التكاليف والإيرادات.

□ **التطور التكنولوجى :**

- مستوى المعرفة الفنية.
- أثر التكنولوجيا على أفكار وأساليب الإنتاج.
- تباين المستويات التكنولوجية بين الدول.

□ **مدى تدخل الدول فى النشاط الاقتصادى :**

- أنواع النظم الاقتصادية.
- أثر تدخل الدولة على حرية المنظمات فى اتخاذ القرارات.

□ **المنافسة :**

- أنواعها ودرجة حدتها.
- أثرها على منظمات الأعمال.

□ **تركيب الهيكل الاقتصادى :**

- أهم القطاعات الاقتصادية فى المجتمع.
- مصادر الثروة المتاحة.

□ **نظم التصدير والاستيراد :**

- أهمية التجارة الخارجية.
- مدى الحرية أو التقيد فى عمليات التصدير والاستيراد.
- أنواع الصادرات والواردات.

- **الانفتاح الاقتصادى والمناطق الحرة :**
  - الانفتاح الاقتصادى ومجالاته.
  - أنواع المناطق الحرة وانتشارها وأنواع المنتجات بها..
- **المؤسسات المالية :**
  - البورصات المالية.
  - التأمين وأنواعه والوعى التأمينى.
  - البنوك وتعاملاتها وانتشارها.
  - شركات توظيف الأموال.

ج- العوامل السياسية :

ومن أهمها

- **نمط السلطة السياسى :**
  - أنواع السلطة السياسية : ديمقراطية – استبدادية.
  - تأثيرها على منظمات الأعمال.
- **الوعى السياسى والديمقراطى :**
  - مدى وقوف الجماهير على حقوقها وقدرتها فى التعبير عنها.
  - الرأى العام.
- **درجة الاستقرار السياسى :**
  - سمات الاستقرار ورضاء الجماهير.
  - أثره على التنبؤ بأعمال المنطقة مستقبلا.

د- العوامل التشريعية والقانونية :

ومن أهمها :

- القوانين والتشريعات التى تحكم نوع وأعمال المنظمة.

- قوانين العمل والتأمينات.
- قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة
- قوانين الضرائب والجمارك ...

هـ- العوامل الثقافية والتعليمية :

ومن أهمها

□ **مستوى الأمية**

- مدى انتشارها.
- أثرها على تكوين سلوك الأفراد وأدائهم فى العمل.

□ **نظام التعليم الرسمى بمختلف مراحله :**

- أهميته وأنواعه.
- أثره على تكوين سلوك الأفراد وقدراتهم ومعتقداتهم.

□ **جهود أجهزة التدريب الخارجية :**

- أنواعها.
- دورها فى تنمية قدرات العاملين.

□ **الثقافة العامة :**

- ماهيتها وأنماطها.
- ثباتها وتغيرها.
- تأثيرها على أعمال المنظمة.

□ **أجهزة الإعلام :**

- دورها فى نشر المعلومات.
- أنواعها ومدى ثقة الجماهير فيها.

و- العوامل التكنولوجية :

- ومن أهميتها :
- مستوى التكنولوجيا المتاح.
- الاعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجى.
- الموارد والإمكانات المتاحة.
- المهارات البشرية الواجب توافرها.
- مناسبة التكنولوجيا للمنظمات البيئية.

وإلى جانب ما سبق فإن الشكل رقم (٤/١١) يوضح أيضاً أهــم العوامــل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة ، وتمثل تلك العوامل فيما يلي :

أ- العملاء :

ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة فى كسبهم مستقبلاً للتعامل معها ، ومن أهــم النقــاط الواجــب دراستها فى هذا الصدد :

- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.
- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية.
- التعرف على الدخل والقوة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة.
- دراسة الخصائص الديمغرافية لمستهلكيها.

ب- الموردون :

ويمثلون مصادر توريد الموارد الخام والعــدد والآلات والأدوات اللازمــة لعمليات وأنشطة المنظمة ، ومن أهم النقاط الواجب دراستها فى هذا المجال :

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التى يتمتع بها كل منهم.
- شروط الدفع التى يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد المتاحة.
- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.
- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر.
- دراسة مدى مناسبة أوقات التوريد الممكنة لدى كل مصدر.
- الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر ، وربطها بالنواحى الأخرى كالجودة ووقت التسليم والكمية والخصم ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المنظمة.

ج- الوسطاء :

ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة ومستهلكيها سواء كانوا وكالات ، أو تجار جملة أو تجار تجزئة ، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعيات المنتجات والعلامات التجارية وشروط التسليم ... وغيرها.

هذا ، بجانب دراسة المنظمة لدى قدرتها على إتباع منهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بها بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها فى هذا المجال ، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها ، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منها ، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها بهذه المنافذ.

د- الممولون :

ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون – مالكى الأسهم – بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التى يمكن الاعتماد عليها ، وذلك من خلال دراسة

مصادر الائتمان كبيوت الأقراص والبنوك ... وغيرها ، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه.

هـ- مقدمو التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة :

ويمثلون كافة الجهات والأطراف التى تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل فى تقديم بعض الخدمات والاستشارات ، ومن أمثلتها وكالات الإعـــلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين ، وأجهزة الصيانة ....

و- الحكومة :

وتمثل السلطة الرسمية فى الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة ، مما يستلزم دراسة وتحليل مـــا تفرضـــه مـــن تشريعات خاصة بمجال المعاملات فى المنتجـــات ونوعياتهـــا وخصائـــصها ، والأسعار التى قد تفرضها ، والضرائب ، والتأمينـــات التـــى تتعلـــق بنـــشاط المنظمة، وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها ... هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد - إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية ، كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التى تقدمها الحكومة بصفة خاصـــة فـــى مجال عمل المنظمة.

ز- المنافسون :

ويمثل المنافسون المنظمات الأخرى التى تقدم نفس منتجـــات المنظمـــة أو بدائلها للسوق ، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقى وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كـــل منـــافس لدى عملائه. والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وطاقاتـــه الإنتاجيـــة الكاملة والمستغلة ، ومهارات العاملين لديه ورأس ماله ومديونيته ... وغيرهـــا من النقاط التى تساعد فى تحديد موقف كل منافس ، وذلك بما يفيد المنظمة فى تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالى ييسر ويساعد فى بناء إستراتيجيتها.

ح- تكنولوجيا الصناعة :

وتمثل مدى التقدم الآلى والتقنى فى مجال أنشطة وعمليات المنظمة ويتطلب ذلك دراسة مستوى التكنولوجيا السائد ، والتكلفة والعائد الخاص بها ، والمنـــاخ الذى يلائمها داخل المصانع ، هذا إلى جانب دراسة القدرة على الاستفادة مـــن التكنولوجيا من خلال الوقوف على إمكانية تمويلها من جهـــة ، ومـــدى قـــدرة السوق على استيعاب منتجاتها من جهة ثانية ، ومدى وجود / أو إمكانية وجود القدرات والمهارات البشرية والفنية والإدارية اللازمة لتشغيلها من ناحية ثالثة.

وقد يتساءل البعض عن معيار التفرقة الذى يمكن الاعتماد عليه لبيان الفرق بين العوامل البيئية الخارجية العامة والخاصة.

وفى هذا الصدد يمكننا القول أن ذلك يتوقف على مدى قوة وتأثير وارتباط العامل بمجالات وأنشطة المنظمة ، فكلما كان التأثير مباشر وفورى وذو علاقة ارتباط قوية بالمنظمة كان العامل خاص ، وإذا كان التأثير عام وضئيل وطويل المدى يمكن للمنظمة التكيف معه ، فإن العامل البيئى فى هذه الحالة يميل إلـــى أن يكون من عوامل البيئة العامة.

العوامل التى تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية :

يحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية عدة عوامل أهمها :

١ - تعدد وتنوع العوامل البيئية :

تتوقف كفاءة تحليل العوامل البيئية الخارجية على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل. فكلما زادت درجة التنوع والتعقد كان التحليل أصعب واحتاج الأمر إلى طرق وأساليب – فنية ورياضية وإحصائية – مستحدثة لإتمام هذا التحليل ، وفى حالة تعدد وتنوع وكثرة العوامـــل البيئيـــة

العامة والخاصة المؤثرة فيجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضـــح أهمية هذه العوامل. والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تـــأثيراً وارتباطـــاً بأعمـــال وأنشطة المنظمة.

٢ – تغير أو ثبات العوامل البيئية :

إلى جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابكها ، فإن كفاءة التحليل تتوقف أيضاً على مدى ثبات أو تغير العوامل سريعة التغير والاستحداث كلما كان تحليلهـــا صعباً ومتشابكاً ، وقـــد تتـــسم العوامـــل البيئيـــة بالتعـــدد والتنـــوع ولكنهـــا ثابتة – ولو نسبياً – أو أن التغير الذى يطرأ عليها طفيف ، حينئذ يكون تحليلها أيسر وأبسط مما إذا كانت قليلة ولكنها دائمة التغير.

٣ – تكلفة الحصول على المعلومات البيئية :

لا يتوقف الأمر على مدى تعدد العوامل البيئية أو مدى تغيرها وإنما يضاف إليها أيضا التكلفة المتوقعة للحصول على المعلومات البيئيـــة ومـــدى إمكانيـــة الحصول على تلك المعلومات ، فقد تتعدد المعلومات ، ولكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة الحصول عليها ، أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها. فكثير من المنظمات لا تستطيع الحصول على المعلومات لارتفاع تكلفتها.

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل والتقييم الداخلى ، يجب دراسة كافة العوامل التى تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمـــة ســـواء كانـــت هـــذه القدرات والإمكانات مادية كالأموال، والآلات ، والمبانى ، والمواد ... وغيرها. أو كانت بشرية (إدارية وتنظيمية وتنفيذية) وذلك مـــن حيـــث كفـــاءة البنـــاء التنظيمى ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى

توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشاري والتنظيم غير الرسمى ومدى قوته.. الخ ، هذا إلى جانب العوامل المعنوية التـــى تمثـــل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل ، ومدى حرصهم علـــى منظمتهم ، كذلك مدى شهرة المنظمة واسمها التجارى فى السوق ، والـــصورة الذهنية لدى الجمهور عنها.. الخ.

ولسهولة العرض فإن الكثيرين يميلون إلى دراسة العناصر الداخليـــة مـــن وجهة نظر المنظمة ، ونعنى بها دراسة مجالات التسويق والإنتـــاج والتمويـــل لكونها معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتى تساعد على إبراز مظاهر القـــوة والضعف.

ويوضح الجدول رقم (١١-٢) أهم عناصر التحليل داخل المنظمة :

جدول رقم (١١-٢)

عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها

العوامل	المتغيرات
(١) التسويق	- نصيب المنظمة من الحصة التسويقية الحالية. - مزيج المنتجات. - وضع المنتجات فى دورة حياة المنتج. - مدى الاعتماد على منتجات رئيسية فى تحقيق المبيعات / الأرباح التدفق النقدى. - شبكة التوزيع (قنوات ومنافذ التوزيع) - بحوث التسويق.
(٢) الإنتاج	- حجم ، ونوع ، وموقع ، وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة. - الآلات (التخصص ، تعدد الأغراض ، مدى عصرية طرق الإنتاج) - تكاليف الإنتاج ، المباشرة وغير المباشرة / الثابتة والمتغيرة ومستوياتها. - المواد ، ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملاءمتها. - نظم الرقابة على الإنتاج. - البحوث والتطوير.
(٣) التمويل	- هيكل الأصول الحالى. - هيكل رأس المال وحقوق الملكية.

	- التدفق النقدى والسيولة. - الربحية (العائد على الاستثمار ، على المبيعات ...) - الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية. - هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير فى عمليات التمويل.
(٤) الأفراد	- تخطيط القوى العاملة (الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع..) - مستويات الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت. - الظروف المادية والمعنوية للعمل. - نقابات العمال والاتحادات ...
(٥) الهيكل التنظيمى	- مدى مناسبة الهيكل التنظيمى ودراسة علاقاته المتشابكة - مستويات التنظيم ومكانة كل منها. - قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا.

وفيما يلى نعرض لكل عامل من العوامل الداخلية دراستها وتحليلها متبعين فى ذلك منهج التحليل الوظيفى :

تحليل النشاط التسويقى :

يعرف التسويق بأنه : " نشاط إنسانى موجه لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات تبادل " فالحاجات والرغبات الخاصة بالعملاء تعتبر هى الموضوع الرئيس – بمراعاة ظروف المجتمع وقيمه وتقاليده – وبالتالى فإن الاستراتيجيات تبنى لكى :

- تقدم منتجات (سلع ، وخدمات ، وأفكار ، ...) يرغبها العملاء.
- تعكس السعر والجودة والصورة التى يبحث عنها العملاء والمنظمة.
- تتعرف على وسائل الإعلان الأكثر مناسبة للوصول إلى العملاء الحـــاليين والمرتقبين.
- تجعل المنتجات متوفرة للعملاء فى منافذ التوزيع الأكثر ملاءمة للعملاء.

ويوضح الجدول رقم (١١-٣) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقـــوف على تقدير الفعالية التسويقية بالمنظمة :

جدول رقم (١١-٣)
تساؤلات بهدف تقدير العالية التسويقية

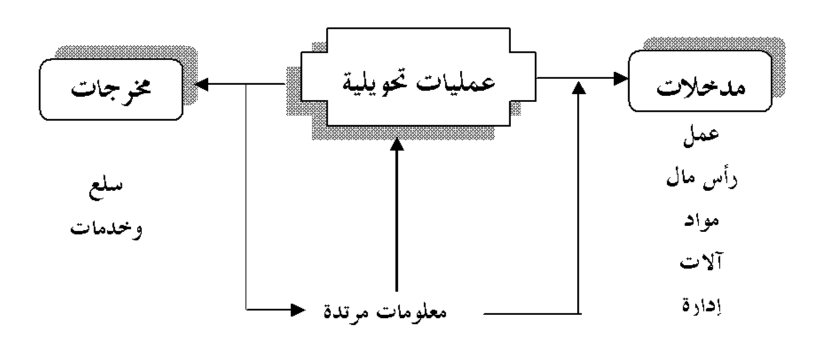
- من هم عملاء المنظمة ؟ وهل تقسم المنظمة السوق إلى شرائح مناسبة ؟
- ما هى الخطوات الواجب اتباعها لكى يظل الاتصال بالعملاء مستمراً ؟
- هل المنظمة تخضع للمفهوم التسويقى.
- هل فقدت المنظمة ركنا كبيراً فى السوق ؟ أم كسبت ركناً جديداً ؟
- هل عمق المنتجات واتساعها يتمشيان مع الخطط التسويقية ؟
- هل يتمشى تغليف المنتجات مع احتياجات المستهلكين ؟
- هل الإعلانات فعالة أو ناجحة؟ وهل تصل إلى الشرائح المقصودة ؟ أم لا؟ وهل هى مناسبة لدورة حياة المنتجات ؟
- هل يجب أن تصاغ الجهود للأسواق الحالية أم يجب أن تبحث المنظمة عن أسواق جديدة ؟
- من هم المنافسين الكبار للمنظمة ؟ ولماذا يشترى العملاء منهم ؟ وهل هناك فرصة لدخول منافسين جدد للسوق ؟
- هل المنتجات الجديدة يتم اختبارها ؟
- هل تنبؤات بحوث السوق واقعية ؟
- هل مزيج الترويج (الإعلان والبيع الشخصى..) الحالى فعال أو لا؟
- هل للمنظمة علامة تجارية معترف بها وذات سمعة طيبة ؟
- هل قنوات التوزيع مناسبة ؟ وهل يجب اضافة قنوات أخرى أو حذف بعضها ؟
- ما هى علاقة السعر / بالحجم والنوعية ؟ وماذا يمكن أن يحدث للحجم لو زادت الأسعار أو انخفضت كذلك الجودة ؟
- هل تتمشى الأسعار مع وضع المنظمة والصورة الذهنية عنها ؟
- هل مبيعات المنتجات مرتبطة ببعضها البعض ؟ وهل العملاء مقتنعون بخدمات المنتج أم لا؟

تحليل نشاط الإنتاج والعمليات :

يعمل نشاط الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية حيث يوجد شيء له قيمة لـــم تكن موجودة من قبل ، وقد يتم ذلك من خلال عمليات تحليله أو تصنيع منتجات أو عمليات أو إجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام.

وعلى ذلك فإن إدارة الإنتاج تعتبر النشاط الخاص بإدارة العملية التحويلية اللازمة لخلق المنفعة الشكلية ، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (١١/٥) :

شكل رقم (١١/٥)
عناصر النظام الإنتاجي



ويعتبر تقييم الأنشطة والوظائف الخاصة بالعمليات والإنتاج من النـــواحى الهامة للوقوف على نقاط القوة والضعف فى هذا المجـــال حتـــى تـــتمكن إدارة المنظمة من اختيار الاستراتيجية المناسبة.

ويوضح الجدول رقم (١١-٤) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقـــوف على تقدير فعالية العمليات والإنتاج.

جدول رقم (١١-٤)

تساؤلات بهدف تقدير فعالية العمليات والإنتاج

- ما هى علاقة التكلفة بسعر البيع ؟ وهل هذه العلاقة أفضل أم أسوأ من السنوات السابقة ؟
- هل مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات ؟
- هل المواد الخام مختلف مدخلات العملية الإنتاجية مناسبة أم لا ؟
- ما هى التكاليف (العمل – المواد – المعدات) المرتبطة بإنتاج السلع والخدمات ؟ وهل هذه التكاليف يتم التحكم فيها والسيطرة عليها ؟
- ما مدى دقة التنبؤ بالمبيعات ؟ وما هى علاقته بخطة الإنتاج ؟
- هل تقارير الجودة والمخزون والإنتاج تصل إلى المديرين المسئولين فى الوقت المناسب ؟
- هل المبانى والمعدات فى حالة صلاحية مناسبة ؟ وتتمشى مع المتطلبات المرجوة ؟
- هل توجد علاقات جيدة مع مديرى التسويق والأفراد ؟ وغيرهم من مديرى الإدارات الأخرى أم لا ؟ ولماذا ؟
- ما هى الإجراءات التى تتخذ للحفاظ على تسهيلات وخدمات الإنتاج كالصيانة والأمن والتهوية ، والإضاءة ... الخ ؟
- ما هو غرض البحوث والتطوير ؟ وما مدى خدمته للعمليات الإنتاجية والمنتجات ؟
- هل هناك كفاءات عالية بإدارة البحوث والتطوير أم لا ؟
- هل يتم الاستعانة بالأفراد ذوى الخبرة التأهيل المناسبين ؟ وما هى مستويات المهارة المتوفرة لدى المنظمة ؟

تحليل النشاط التمويلى :

يتم التمويل فى المنظمة ببحث مصادر الأموال واســتخداماتها ، وإجــراء عمليات التخطيط المالى ، والرقابة والتحليل المالى ، هذا إلــى جانــب بحــث موقف السيولة والربحية بالمنظمة ، والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتــة والمتداولة.

ولهذا فمن الضرورى الوقوف على مصادر الأموال الداخليــة والخارجيــة وأهمية كل منها ، كذلك الطويلة والقصيرة وبحث تطور قيمة الأسهم ، وتقــدير أعباء الديون ، هذا إلى جانب بحث مــدى التوافــق بــين مــصادر الأمــوال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الآجال.

كما يجب دراسة التخطيط المالى والطــرق والوســائل المــستخدمة فيــه كالميزانيات النقدية والتقديرية ، وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة ، وتحليل التعادل لبحث مدى فعالية هذه الطرق ودقتها فى التخطيط لعمليات ومعاملات المنظمة ، وتأتى عمليات التقييم الرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليــات والمعــاملات ومدى سيرها على النهج المخطط له بهدف الوقوف على مدى الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة من عدمه.

ويوضح الجدول رقم (١١-٥) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقــوف على تقدير الفعالية للتمويل فى المنظمة.

جدول رقم (١١-٥)
تساؤلات بهدف تقدير عالية التمويل

- ما هى المعايير التى وضعت لقياس الأداء المالى ؟ وماذا يحدث إذا لم تتحقق تلك المعايير ؟
- هل التحليل المالى يظهر أية انحرافات إيجابية أو سلبية / عالية أو منخفضة ؟
- هل التحاليل المالية تشير إلى اتجاهات يجب أن تحظى بالاهتمام؟ ما هى؟
- هل المبيعات وتكاليف التشغيل والأرباح تتزايد أم تتناقص ؟ وفى أى المجالات ؟
- هل الخطط المالية لمختلف الوحدات الفرعية تتمشى مع الخطط المالية للمنظمة ؟
- هل التدفق مناسب لعمليات المنظمة ؟
- هل التقارير المالية مناسبة ؟ وفى وقتها المناسب ؟ وهل يتم الاستفادة منها؟
- كيف تتم مقارنة الأرباح / السيولة / المديونية ؟ وكذلك نسب النشاط ؟ بمثيلتها فى الصناعة ؟ أم بالنسبة للأداء السابق ؟ أم بالنسبة للتخطيط السابق ؟
- هل يتطلب الأمر مزيداً من الاهتمام بالرقابة على المخزون ؟
- هل الزيادة فى المبيعات ترجع إلى حجم أعلى أو تضخم ؟
- ما هى سبل التقييم غير المعقولة (غير الرشيدة) أو غير العادلة؟
- هل تقدم التحاليل المالية صورة دقيقة لقيمة أصول المنظمة ؟
- هل طرق تقييم المخزون تعطى نظرة واقعية أو حقيقية لقيمة المخزون ؟

تحليل الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية : " ذلك بالنشاط الذى يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والانتفاع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة"

وعل ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر النشاط الـــذى يهـــتم بمختلـــف سياسات الأفراد وذلك من حيث اختيارهم وتعينهم وتدريبهم وتنميـــة قـــدراتهم وحفزهم ، وتوفير جو العمل المناسب لهم ... مما يؤثر إلى حد كبير على تنفيذ الاستراتيجيات التى تتبناها المنظمة.

ويوضح الجدول رقم (١١-٦) أهم التساؤلات الواجب مراعاتهـــا للوقـــوف على نواحى القوة والضعف فى مجال إدارة الموارد البشرية.

تحليل الهيكل التنظيمى والإدارة :

يجب دراسة وتحليل الهيكل التنظيمى للمنظمة بمختلف أبعـــاده ، أن يجـــب دراسة وتقييم درجة المركزية أو اللامركزية التى يتم تطبيقها. ومدى فعاليتهـــا فى تحقيق أهداف المنظمة ، كما يجب دراسة السلطة والمـــسئولية ، فالـــسلطة سواء كانت تنفيذية أو استشارية أو وظيفية تؤثر إلى حد كبيـــر فـــى إصـــدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية مما يدعو إلى ضرورة دراستها، بجانب درجة المسئولية التى تقع على كل مستوى تنظيمى ، كما يجب دراســـة وتحليل تفويض السلطة ومدى التوسع أو التضييق فيه.

بالإضافة إلى دراسة نطاق الإشراف فى كافة المـــستويات ، كـــذلك مـــدى اتساعه أو ضيقه. هذا إلى جانب دراسة وتحليل كافة عناصر الاتصال ودراسة العلاقات فيما بين المستويات الإدارية والتنظيمية وبعضا البعض ، وبينها وبين المستويات التنفيذية من جهة أخرى ، بما يؤدى إلى التعرف على مدى فعاليـــة نظم الاتصال والمعلومات الرأسية والأفقية والمتقاطعة.

جدول رقم (١١-٦)

تساؤلات بهدف تقدير فعالية إدارة الموارد البشرية

- هل يوجد تنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ؟ كيف يتم عرض هذه التنبؤات وهل يستخدمها المديرون فعلا أم لا ؟ أم أنها مجرد نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية ؟
- هل تنظر الإدارة إلى العاملين على أنهم أصول ذات قيمة عالية أم مجرد تكاليف وأعباء تتحملها المنظمة ؟
- هل يوجد توصيف وتحليل أم لا ؟ وهل التوقعات محددة من كل وظيفة ؟ وهل يتفهم ذلك العاملين بوضوح ؟
- هل تتم الممارسات والتطبيقات للسياسات (التعيين – الاختيار – الترقية ...) على الوجه المطلوب أم لا ؟
- هل تتوافق أهداف العاملين مع الأهداف التنظيمية ؟ أم يوجد بينها تعارض؟ وفى أى النواحى ؟
- ما مدى ارتباط العاملين بالمنظمة ؟ وما هى درجة ولائهم وانتمائهم لها ؟
- هل تتقبل المنظمة الأفكار الجديدة للعاملين أم ترفضها ؟ ولماذا ؟
- هل معدل دوران العمالة مرتفع أم لا ؟ وما هى الأسباب ؟
- هل بالمنظمة الدرجات المطلوبة من تأهيل العاملين وتدريبهم ؟
- هل تقويم الأداء والإنجاز بانتظام ؟ وماهى المجالات التى يتم استخدامه فيها ؟
- هل الإدارة تبلغ العاملين بالاتجاهات المستقبلية لها ؟ كذلك بالقضايا والمشكلات المحتملة ؟ وهل تستعين بآرائهم عند تحدي الأهداف واتخاذ القرارات ؟
- ما هى العلاقات مع النقابات والاتحادات والهيئات العملية ؟

ويوضح الجدول رقم (١١-٧) أهم التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير فعالية الهيكل التنظيمى والإدارة بالمنظمة.

جدول رقم (١١-٧)

تساؤلات بهدف تقدير فعالية الهيكل التنظيمى والإدارة

- هل يوجد شخص / أو أشخاص معينين يمثلون مراكز قوى بالمنظمـــة ؟ ولا يوجد لهم بديل ؟
- هل معدلات الدوران الخاصة بالمديرين عالية جداً أم منخفضة جداً ؟ وما هى الأسباب التى أدت إلى ذلك ؟
- هل يظل المديرون فى وظائفهم لمدة طويلة ؟ وماذا تفعل المنظمة لتدعيم التنمية المستمرة لمديرها ؟
- هل يصيغ المديرون أهدافاً واضحة لأدائهم ؟ ولمختلف الأطراف الأخرى المرتبطة بهم ؟
- هل الاستراتيجيات التى قامت الإدارة الحالية بوضعها تسير فى وضـــعها الصحيح ؟ وهل لها خبرة فى مجال تحديد البدائل التى يجب مراعاتها ؟
- هل تقوم الإدارة بتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية نحو الإنجاز ؟
- كيف يرى المنافسون وباقى الأطراف الإدارة العليا بالمنظمة ؟
- ما هى درجة اللامركزية التى يتم الاستعانة بها ؟
- إلى أى مدى يتم الاستفادة من تفويض السلطة ؟
- إلى أى مدى يتم استعانة الإدارة العليا بالمنظمة بآراء ومقترحات العاملين فى المستويات الأدنى ؟

○ الفصــل الثانــى عشــر

المسئولية الاجتماعية

✍ بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- مفهوم المسئولية الاجتماعية
- الاتجاهات نحو المسئولية الاجتماعية
- أطراف ومجالات المسئولية الاجتماعية للمنظمات
- المسئولية الاجتماعية للمنظمة فى الفكر الإسلامى
- الاختلافات الجوهرية بين مفهوم المسئولية الاجتماعية فى الفكر التقليدى ومفهومها فى الفكر الإسلامى.

µ

يمثل الدور الاجتماعى لمنظمات الأعمال أهمية بالغة فـــى الفكـــر الإدارى المعاصر ، حيث أصبح من المنتظر أن تمارس منظمات الأعمـــال الأنـــشطة الاجتماعية المتعددة لتعايش متطلبات مجتمعاتها ولتتمكن من التصدى لمنافسيها ولتحقق آمال عملائها.

وهذا الفصل يتعرض لبيان مفهوم المسئولية الاجتماعية من وجهات نظـــر مختلفة ، إلى جانب تناوله لمختلف الاتجاهات نحو المسئولية الاجتماعية سواء المؤيد لتحمل المنظمة بدورها الاجتماعى أو تلك المناهضة والمعارضة لإقحام منظمات الأعمال فى الأنشطة والأعمال الاجتماعية كما يتطرق حديثنا فى هذا الفصل إلى بيان أطراف ومجالات المسئولية الاجتماعية فى الفكر الإسلامى مع عرض لنواحى الاختلاف بين مفهومها فى الفكر التقليدى ومفهومها فى الفكـــر الإسلامى.

ولهذا نتعرض فى هذا الفصل للموضوعات التالية :

- مفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمة.
- الاتجاهات نحو المسئولية الاجتماعية
- أطراف ومجالات المسئولية الاجتماعية للمنظمات
- المسئولية الاجتماعية للمنظمة فى الفكر الإسلامى
- الاختلافات الجوهرية بين مفهوم المسئولية الاجتماعية فى الفكر التقليـــدى ومفهومها فى الفكر الإسلامى.

مفهوم المسئولية الاجتماعية :

رغم الكتابات المتعددة فى هذا المجال ، إلا أنه لا يوجــد تعريــف قــاطع للمسئولية الاجتماعية. فلقد تناولها الكثير من الكتاب كل حسب رؤيته ، ويرجع تباين الآراء إلى اختلاف الأغراض التى من أجلها يطالبون بهذه المسئولية ، فمن بين الأفراد المهتمين بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة الفلاسفة والأخلاقيين ورجال الاقتصاد ، وقادة المنظمات ، وأعضاء الاتحادات ، والعمال ، والمــستهلكين ، وأساتذة الجامعات ، والقادة السياسيين والمنتجين ، ورجال القضاء

ولقد انقسم الكُتاب تجاه تعريفهم للمسئولية الاجتماعية للمنظمة إلى فريقين ، يمكن التعرض لهما على النحو التالى :

أ- تعريفات تهتم بمصالح الفئات الأخرى بالمجتمع :

حيث يربط الكتاب مفهوم المسئولية الاجتماعيــة بمــدى قــدرة المنظمــة ومساهمتها فى تحقيق رخاء ورفاهية المجتمع والتدخل لعلاج مشاكله ولا يدخل فى ذلك الاهتمام بمصالح المساهمين باعتبارها وظيفة المنظمة الرئيسية ، ومن هذه التعريفات :

يقول " Eells & Walton "

- " عندما يتحدث الناس عن المسئولية الاجتماعية للمنظمات فــإن تفكيــرهم ينساق إلى مدى دراسة المنظمة وتعرضها للمشاكل والأحداث الاجتماعيــة السارية ، كذلك يتطرق تفكيرهم إلى المبادئ الأخلاقية التى ينبغى أن تحكم العلاقات بين المنظمة والمجتمع ، وتجدهم مهتمين بتأثير المنظمات علــى الفرد والمجتمع ، والإمكانات التى تبذل للإصلاح من جانــب المنظمــات الكبيرة بمراعاة القيم المتأصلة فى هيكل الحكومة والمجتمع.

ويربطها "Robert H. Boc" بالإطار الأخلاقى لإدارة المنظمة فيقول :

- " تشير المسئولية الاجتماعية إلى مدى اقتناع المديرين عند اتخاذ القرارات بالمضمون الأدبى والأخلاقى Moral and Ethical Content بحيث تغطى القيم المستخدمة فى صنع القرار بالمنظمة بمـــا يزيـــد علـــى احتياجـــات ومتطلبات المبادئ القانونية واقتصاديات السوق"

وارتباطاً بالجانب الأخلاقى يقول أحد الكتاب :

- " إن مصطلح المسئولية الاجتماعية يشير فى الواقع إلى معنيين يرتبط كـــل منهما بالآخر ، أولهما : أن المسئولية الاجتماعية قضية أخلاقية للأعمـــال الفردية للشخص ، فوجهة نظر الفرد قد تحدد مثلا هل يجب تعظيم أربـــاح الملاك أم يجب الإنفاق للحد من التلوث ، وثانيهما : أنها تشير إلى الـــدور الذى يجب أن تلعبه المنظمة فى حل مشاكل المجتمع ، والمساهمة فى تحليل القضايا الاجتماعية والاهتمام بتخفيض البطالة وتحسين أحوال العاملين ".

ويرى البعض أيضاً :

- " أن المسئولية الاجتماعية تشمل الالتزام نحو الجمهور العام والمجموعات ذات الاهتمامات المميزة ، ولهذا فإنها تنبع من أنشطة المنظمة التى تـــؤثر على المجتمع من الناحية الاجتماعية بدرجة أكبر مـــن الأنـــشطة العاديـــة للمنظمة "

وينظر " Thomas M. Jones" إلى المسئولية الاجتماعية على أنها :

- " تلك الفكرة التى تطالب المنظمة بالتعهد والالتزام نحو مجموعات معينـــة فى المجتمع غير المساهمين وذلك من تلقاء نفسها دون تـــدخل قـــانونى أو تشريعى"

ويبنى هذا التعريف على أساس :

- أن التعهد والالتزام بهذه المسئولية يمتد إلى مـا وراء الواجـب التقليـدى للمساهمين ويتعداه إلى الفئات الاجتماعية الأخـرى كـالعملاء والممـولين والجماعات الأخرى والعاملين بحيث تصبح القضية بيان الفئات الواجـب رعايتها وأولوياته.
- أن تتبنى المنظمة هذا الالتزام تطوعاً فى حين أن سلوكها تبعاً لقوى القانون الإلزامية والتشريعية ليس تطوعاً.
- وهناك من ينظر للمسئولية الاجتماعية على أنها : " مراعاة حقوق الجيـرة الحسنة "

وتنطوى هذه النظرة على :

- عدم القيام بأى عمل من شأنه إفساد صلة الجوار.
- التعهد بحل مشاكل الجوار.

ويعتمد هذا الرأى على المفهوم التبادلى ، إذ أن من يقدم المساعدة اليوم قـد يكون فى حاجة إليها غداً ، ومن يقدم المساعدة فى عمل ما قد يكون فى حاجـة إلى مساعدة فى عمل آخر.

ومما سبق يتضح أن هذا الفريق اعتمد عند تعريفه للمسئولية الاجتماعيـة على أن قيامها بتحقيق الأرباح ورعاية مصالح المساهمين ليس عنـصراً مـن عناصر مسئولياتها الاجتماعية ، وإنما يمثل وظيفتها الرئيسية التى قامت مـن أجل تحقيقها.

وعلى المنظمة مراعاة الاهتمام بالفئات الأخرى التى لها علاقة بهـا حتـى يمكنها إتمام وظيفتها الاقتصادية بكفاءة ، ولذا يعترف هذا الاتجـاه بمـسئولية المنظمة نحو جميع الفئات الخارجية أثر نتائج أنشطتها ، ويأخذ فى الاعتبـار الاهتمام بمفاهيم العدالة والمساواة فيما يتعلق بالأهداف الاجتماعية.

ولا يتفق **الكاتب** مع هذا الاتجاه لأن إدارة المنظمة تمثل فئة من الأفراد تـــم اختيارها ، وعليها مراعاة تـــوازن الرعايـــة والاهتمـــام لمختلـــف المـــصالح الاقتصادية والاجتماعية سواء للمساهمين – أصحاب الفضل فى وجود الأفـــراد المسئولين عن إدارة المنظمة فى مكانهم هذا – أو لغيرهم من الفئات – أصحاب التأثير الاجتماعى والاقتصادى فى حياة المنظمات – حتـــى يمكـــن للمنظمـــة الاستمرار والتطور.

ب- تعريفات تهتم بتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف المـــؤثرين بنشاط المنظمة بما فى ذلك رعاية مصالح المساهمين.

فيرى البعض أن المدير لكى يعنى بمسئوليته الاجتماعية تجاه المجتمـــع – بجانب اهتمامه بالمصالح الشخصية للمساهمين – يجب عليه دراسة متطلبـــات النظام الاجتماعى ككل بدلا من التركيز على المنظمة (كنظام فرعى) وذلك لأن قرارات المنظمة لها تأثير على المنظمات والأفراد الآخـــرين بـــالمجتمع ممـــا يفرض على المدير أن يكون على وعى بهذا التأثير وأن يعطيه الوزن المناسب عند اتخاذ القرارات.

ويرى " Anderson" أن المسئولية الاجتماعية هـــى الحاجـــة لتقـــيم أثـــار القرارات الشخصية والتنظيمية فى إطار نظام اجتماعى متكامل ، ولا يعنى هذا بالضرورة إهمال الربحية ولكن يجب تحقيق الأرباح بطريقة مقبولة إجتماعياً.

كذلك يرى : " Brigham " أن المسئولية الاجتماعية تعنى تحقيق الرخـــاء للمجتمع ككل. وهذا لا يتحقق بالطبع فى ظل ارتفاع تكاليف الإنتاج وبالتـــالى ارتفاع أسعار البيع للمستهلكين ، وعلى المنظمة أن تأخذ فى اعتبارها إلى جانب تحسين العائد على الاستثمار جودة منتجاتها ومسايرة احتياجات المجتمع.

ويتناول " Walton " فكرة المسئولية الاجتماعية من جانبين :

يتمثل **الأول** منهما فى تبني إدارة المنظمـــة لأخلاقيـــات الـــولاء للمـــلاك والاهتمام بمصالحهم بينما يتمثل **الثانى** فى تبينها لأخلاقيات المجتمع مما يتطلب التزام المنظمة بقيم المجتمع بما يؤدى إلى تحقيق رفاهيته ورخاءه.

ويشير " Walton " إلى أربعة أسباب تجعل إدارة المنظمة تتجه للاهتمـــام بمفهوم المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع ككل (الجانب الثانى) هى :

أ- أن المنظمات فى سبيل قيامها بعملياتها الإنتاجية تحدث تغيرات بالمجتمع ولا يمكنها أن تعيش بمعزل عن هذه التغييرات.

ب- أن المنظمات التى تريد أن تعمل حرة بعيدة عن القيود الحكومية ستفشل بلا شك.

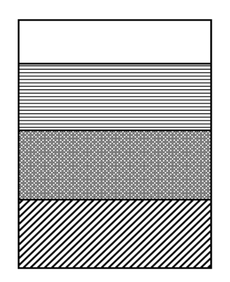
ج- أن الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها أدى إلى تغير النظرة عند اتخـــاذ القرارات حيث أصبحت الإدارة الآن مسئولة عن كل تـــصرفاتها تجـــاه مختلف الفئات مما يلقى عليها مسئولية اجتماعية تجاه المجتمع.

د- أن قضية الفردية فى التصرفات ستجعل المنظمة بمعزل عن المجتمـــع وعديمة التأثير فيه فى مواجهة المنظمات والاتحادات الكبيرة.

ويرى " Carrol" أن المسئولية الاجتماعية للمنظمات تشمل الآمال والتوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية التـــى ينتظرهـــا المجتمـــع مـــن المنظمات فى فترة زمنية. وتأخذ مستويات المسئولية الاجتماعية الكلية Total Social Responsibility للمنظمة ما يمثله الشكل رقم (١/١٢).

الشكل رقم (١٢/١)

مستويات المسئولية الاجتماعية الكلية المنظمة



ولهذا فإنه يرى أن المسئولية الاجتماعية الكليـــة للمنظمـــة تـــشتمل علـــى مستويات أربعة أهمها وأولها يتمثل فى كفاءة الأداء الاقتــصادى ، فيجــب أن تعمل المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بفعالية ونجاح وأن تــسعى لتحقيــق مستويات الأرباح المطلوبة. ويجب أن يتم ذلك فى ضوء الالتــزام بـــالقوانين والتشريعات التى تعمل المنظمة فى ظلها. هذا وينتظر المجتمع من المنظمة أن تهتم بالمسئوليات الأخلاقية التى تعبر سلوكها – غير المنصوص عليهـــا فـــى القوانين – الذى يتوقعه المجتمع منها ، إذ يجب عليها مراعاة العدالة والأمانـــة فى معاملاتها مع العاملين بها والمتعاملين معها. أمـــا المـــسئوليات التطوعيـــة التقديرية فترجع إلى مدى شعور وتقدير المنظمة لمتطلبات بيئتها والعمل علـــى المشاركة فيها كإعداد برامج تدريب المعوقين وإتاحة فرص العمالـــة وتمويـــل البرامج الخيرية كذلك تمويل مشروعات التجديد الحضارى ... وغيرها.

ويرى البعض أن المسئولية الاجتماعية تمثل :

" الأنشطة التى يقوم المشروع بتنفيذها اختيارياً والتى تعنى بالتزامات المشروع تجاه المجتمع بالإضافة إلى التزامات المشروع تجاه أصحابه وهذا يعنى مراعاة الأنشطة الاجتماعية بجانب الهدف التقليدى للمشروع وهو تعظيم الربح "

ويشير كـــل مـــن " Keith Davis & William C. Fredderick " إلـــى أن المسئولية الاجتماعية تتمثل فى تحقيق التـــوازن بـــين الأهـــداف الاجتماعيـــة والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفـــة. وطالبا أن تكون استجابة المنظمة لتلك المسئوليات عن طواعية وليس خوفاً من النقد أو التهديد باستخدام القانون ، وينصحا منظمـــات الأعمـــال بالاســـتجابة لمتطلبات البيئة والالتزام بالمسئولية الاجتماعية تجاهها ، وإلا فإن المجتمع على المدى البعيد سيسلب مكانتها وقوتها لما أسمياه بالقانون الحديدى للمسئولية ويبين الشكل رقم (٢/١٢) وجهة النظر السابقة.

ويميل **الكاتب** إلى ما ذهب إليه الفريق الأخير ، وذلك للأسباب التالية :

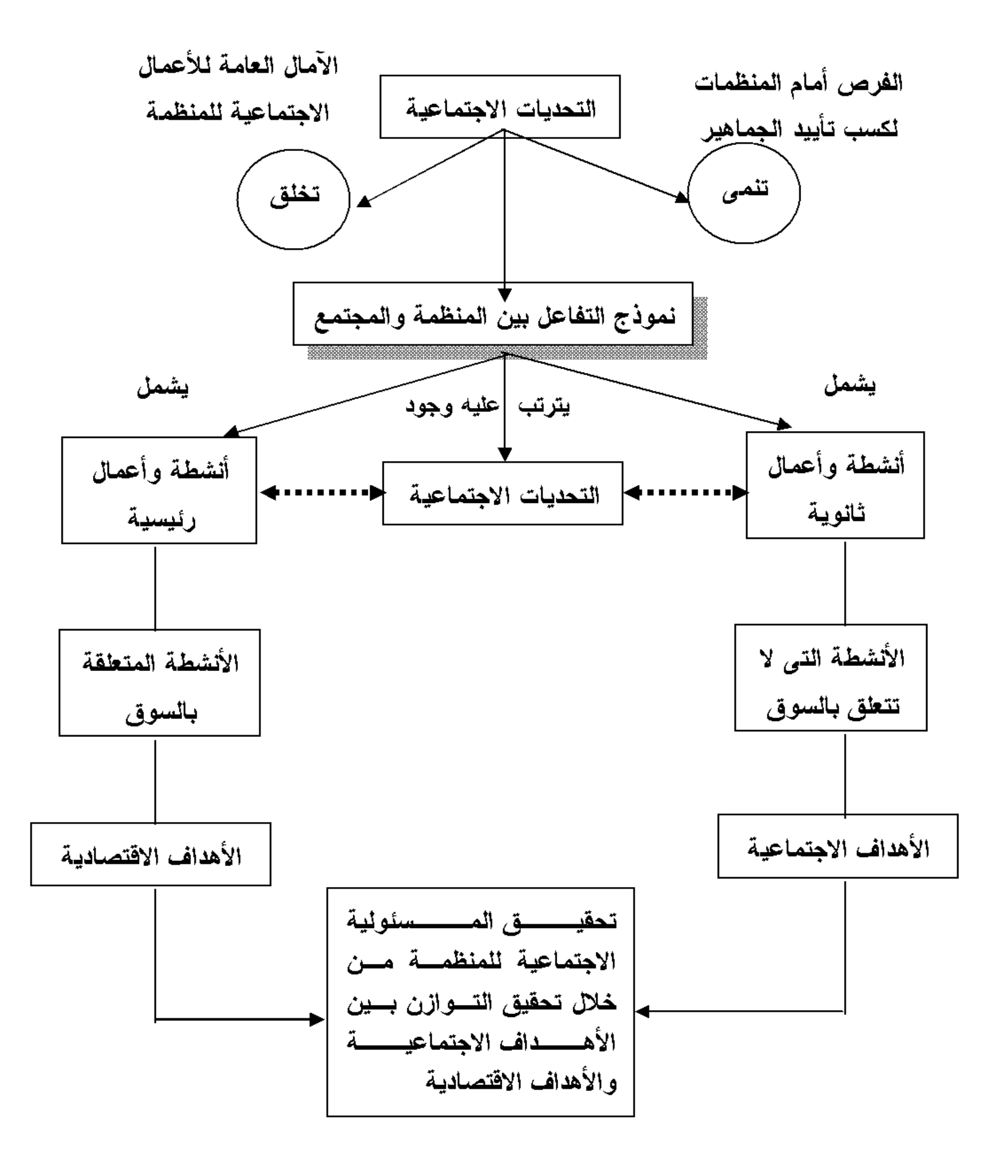
١- إن توازن الاهتمام بين مصلحة المساهمين ، ومصالح الفئات الأخـــرى يخلق نوعاً من الإنصاف والعدالة ، ويخلق الرضا لأفـــراد المجتمـــع ، وخاصة بعد فصل الملكية عن الإدارة.

٢- إن الكفاءة الاقتصادية للمنظمة لـــن تتحقـــق بمعـــزل عـــن التـــأثيرات الاجتماعية السائدة فى المجتمع.

٣- إن المجتمع من خلال عناصره وفئاته المختلفة يعتبر صـــاحب الفـــضل الأول فى نجاح المنظمة وتحقيقها للأرباح ، فلا أقل من مراعاة عدالـــة الاهتمام بهذه العناصر والفئات ليستمر للمنظمة نجاحها وتحـــافظ علـــى تحقيق أرباحها.

الشكل رقم (٢/١٢)

التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية



٤- إن المساهمين لن يرضوا بتعظيم الأرباح فى الأجل القصير ، ولكنهم يرغبون استمرار هذه الأرباح بمعدلات مناسبة مع تحقيق السمعة الطيبة والمركز المرموق لمنظماتهم فى الأجل الطويل بما يقتضى توطيد العلاقات مع مختلف الأطراف.

٥- إن العاملين لن يقبلوا حصول المساهمين على الأرباح الطائلة مع عدم استفادتهم وتحقيق رقيهم ورفاهيتهم وهم أصلاً من العناصر الرئيسية فى تحقيق هذه الأرباح.

٦- إن العملاء الذين ينفقون أموالهم للحصول على منتجات تلك المنظمات ، لن يستمر تعاملهم معها إذا لم تحافظ على أمانهم وسلامتهم وإمدادهم بالمعلومات الصحيحة والمنتجات الحديثة.

٧- إن أجهزة المجتمع وعلمائه ومفكريه لن يقفوا – دائما– متفرجين وهم يرون تلك المنظمات تستفيد من مختلف موارد المجتمع وعناصره وتحقق الأرباح ، ولا تقدم له أى مساعدة لحل مشاكله الاجتماعية المتعددة التى قد تكون هى ذاتها من أساسها.

ويتضح مما سبق أن الحجج والمبررات التى يركن إليها أنصار الاتجاه الأول – المعارض – لا تقوى أمام الرد عليها ، فقد أصبح من الضرورى بل من الأمور الملحة على إدارة المنظمات الاهتمام بمسئوليتها الاجتماعية تجاه جميع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطها طالما تأمل فى الاستمرار والنمو وتحقيق الأرباح.

الاتجاهات نحو المسئولية الاجتماعية.

فى العصور الوسطى اتسع نطاق المعاملات وازدهرت التجارة بشكل كبير، وكانت الأرباح هى المعيار لنجاح العمليات التجارية ، ويعتبر أدم سميث مـــن رواد الفكر الاقتصادى فى هذه الفترة ، وقد ركز فى كتابة "ثروة الأمم" الصادر عام ١٧٧٦ على تقسيم العمل والتخصص ، وتحقيق مصالح المنشأة التى تتمثل فى تحقيق الأرباح بما يحقق مصالح المجتمع ككل ، وأن حركة السوق كفيلـــة بتحقيق هذه المصالح ، وهكذا كان التركيز فى هذه الفترة على الـــربح كهـــدف رئيسى وغاية يقصدها من يدخل مجال المعاملات ، وانصبت إسهامات العلماء والرواد لبيان الأساليب والوسائل التى تحقق ذلك.

وفى أوائل القرن العشرين ، وبعـــد الحـــرب العالميـــة الأولـــى تغيـــرت وجهة نظر المجتمع للمنظمات والعمليات التجاريـــة إلـــى حـــد مـــا ، حيـــث تبنى "Oliver Sheldon" فى كتابة "فلسفة الإدارة" اتجاهاً جديداً اهتم فيه بمزج الأخلاق والقيم بالإدارة العلمية ، لهذا يقول :

" من المهم أن نحرص فى مستهل تفكيرنا عن الإدارة أن مسئوليتها الأولى مسئولية اجتماعية جماهيرية مهما أصبحت الإدارة علمية ، ومهما توقف تطور قدرتها على استخدام الأسلوب العلمى"

ومنذ الخمسينات من هذا القرن والجدل مستمر حول مدى التزام المنظمات بمسئوليتها الاجتماعية بين مؤيد ومعارض ، وحتى المؤيدون تختلف وجهـــات نظرهم حول الفئات التى يجب أن تهتم بها المنظمات ومجالات الاهتمام لكل فئة حيث يرى البعض قيام المنظمة بدورها الاجتماعى يـــؤثر علـــى أرباحهـــا ، وكفاءتها فى أداء عملياتها ، وبالتالى يجب أن تعطى المنظمة جـــل اهتمامهـــا

لوظيفتها الاقتصادية ، فى حين يرى البعض الآخر أن وفاء المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية يساعدها على تحقيق مزيد من التقدم والنمو الأمر الذى يؤدى بدوره لتعظيم الربح.

وفيما يلى استعراض لوجهتى النظر السابقتين وأسانيد كل منهما :

الاتجاه الأول : التركيز على أداء المنظمة لوظيفتها الاقتصادية :

يرى أنصار هذا الاتجاه أن المنظمة يمكنها تحقيق أفضل النتائج الاجتماعية أيضاً إذا هى أدت بنجاح وظيفتها الاقتصادية ، حيث سيترتب على ذلك تحقيق قوة إنتاجية أكبر وأرباح أكثر ، ونمو اقتصادي مستمر مما يزيـــد مـــن قـــدرة المجتمع على تناول مشاكله بالدراسة والتحليل. فنجد أن " Theodare Levitt " ينادى بالفصل بين وظائف الجهات المختلفة ، فمتطلبات الرفاهية والمجتمع من وجهة نظره ليست من أعمال واهتمامات منظمات الأعمـــال ، وإنمـــا هـــدف المنظمة واهتماماتها تتمثل فى أداء وظيفتها الاقتصادية من أجل تحقيق الأرباح، كما أن وظيفة نقابات العمال هى المحافظة على حقوقهم والعمل على راحتهم ، والعمل الحكومى ليس كعمل المنظمات ، وعمـــل المنظمـــات لـــيس كالعمـــل الحكومى ، ويضيف : "وفى النهاية نجد أن منظمات الأعمال عليهـــا الالتـــزام بمسئوليتين فقط ، الأولى طاعة القوانين والتشريعات الأساسية التى تواجهها كل يوم بكياسة وحسن تصرف (الأمانة ، الصدق ، الإخلاص ، ...) بينما تتمثـــل الثانية فى السعى للحصول على المكاسب المادية"

ومن أشد أنصار هذا الاتجاه رجل الاقتـــصاد الـــشهير Milton Friedman الذى يقرر أن هناك مسئولية اجتماعية واحدة فقط للمنظمة تتحقق مـــن خـــلال استخدام المنظمة لدورها ومزاولة أنشطتها الرئيسية لزيادة أرباحهـــا مادامـــت

تعمل فى ظل قواعد المهنة ، وتحكمها المنافسة الحرة ودون خداع أو احتيال ، كذلك يرى " Peter F. Drucker " أن المنظمة يجب أن تعمل علـى تحقيـق أرباح كافية ومعقولة فهذه المسئولية الاجتماعية الأولى وواجبها تجـاه نفـسها والعاملين به.

ويبرز ذلك بقوله :

" إن المجتمع لن يكسب ولكنه سيخسر لو أن كفاءة أداء المنظمات لوظيفتها الرئيسية قد انخفضت أو تدهورت ولهذا فإن أداء المنظمة لوظائفهـا ومهامهـا الرئيسية تعتبر المسئولية الاجتماعية الأولى "

وإن كان " Peter Drucker " أخف حدة عندما ذهب إلى أن أداء المنظمة لوظيفتها الاقتصادية بكفاءة يمثل مسئوليتها الاجتماعية الأولى ، مما يعنى وجود مسئوليات أخرى – تالية فى الأهمية – تهم إدارة المنظمة.

ويستند أنصار هذا الاتجاه إلى المبررات أو الحجج التالية :

١ – الوظيفة الاقتصادية هى أساس قيام المنظمات :

فهم يقررون أن نجاح المجتمع يعتمد علـى دور المنظمـات والمؤسـسات المتخصصة فى خدمته ، فالمنظمة هيئة اقتصادية يجب أن تتعامل بالأسـلوب الاقتصادى فقط كى تخدم المجتمع جيداً ، وكونها تهدف لتحقيـق مزيـد مـن الأرباح فإن هذا ينطوى على السلوك الاجتماعى مادامت تتحلـى بأخلاقيـات التعامل ، وبذلك فإن إضافة الوظيفة الاجتماعية لاهتمامات المنظمة سيؤدى إلى اضطراب وتخبط قادتها بدرجة كبيرة مما يجعلهم غيـر قـادرين علـى إدارة منظماتهم بنجاح. وعلى ذلك فالمزج بين الأغراض الاجتماعيـة والاقتـصادية سيخلق منظمة مفككة تنهار لتعدد الأطراف المتعاملة فضلا عن تباين أهدافهم.

وفى سبيل تفنيد هذا المبرر نجد أن منظمات الأعمال لا تستطيع أن تعمـــل بمنأى عن الآثار السلبية الناجمة عن وجـــود بعـــض المـــشاكل فـــى بيئتهـــا الاجتماعية، فهذا بلا شك سيؤثر على إمكانية تحقيق هدفها الاقتصادى خاصـــة وأن أى منظمة جزء من المجتمع ، فهى تتأثر به وتؤثر فيه إيجابياً وسلبياً ، ولا يمكن للمنظمة أن تعيش فى مجتمع مريض ، أو تتنـــصل مـــن ســـلبيات هـــذا المجتمع وتستفيد من إيجابياته ، وإن حاولت ذلك بعزل نفسها عنه بحجة التفرغ لهدفها الاقتصادى فإن المجتمع سيحرمها مـــن عـــضويتها فيـــه ، فالمـــشاركة الاجتماعية لا تتعارض مع الدور الاقتصادى للمنظمة بل تتكامل معه

٢- الاهتمام بمصالح المساهمين له الأولوية المطلقة :

إن الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع لا ينتج إلا بمراعاة مصالح المساهمين وإعطائها الأولوية الكاملة وأن لوائح وقوانين المنظمات تحدد سلوكها وأعمالها وتبعدها عن ممارسة الوظيفة الاجتماعية علاوة على أن المديرين مـــا هـــم إلا أجراء عند المساهمين لذا يجب أن يخدموهم فقط بحيث تتميز قراراتهم بمراعاة رغبة المساهمين فى زيادة الأرباح ، وحماية المنظمة وطاعة القانون ويجب أن تكون المعايير الاقتصادية هى المعايير التى يقاس بها النجاح وقد بين " Milton Friedman " ذلك بقوله :

" لو أن المديرين استخدموا موارد منظماتهم فى الأغـــراض الاجتماعيـــة ، فإنهم ينفقون أموال آخرين دون أن يكون لهم سلطة فى ذلك "

إلا أن التغير الذى حدث فى إدارة المنظمة ، وفى قيم المجتمـــع أدى إلـــى زيادة المسئوليات الملقاة على عائق المديرين وامتدت تلك المسئوليات – بجانب المساهمين – إلى العاملين والمستهلكين والمجتمع ككل مما يحتم عليهم مراعـــاة مصالح هذه الفئات مجتمعة ، ولن تؤثر تكـــاليف الإنفـــاق لهـــذه المتطلبـــات الاجتماعية على أرباح المساهمين ، لأنه سيدر عائداً على المدى البعيد.

٣- نقص المهارات اللازمة لممارسة المشاركة الاجتماعية لدى المنظمات :

إن المسئولين عن منظمات الأعمال يفتقرون إلى المفاهيم والمهارات التـــى تمكنهم من أداء الدور الاجتماعى بنجاح وتناول القضايا الاجتماعية بالتحليل ، فهم غير مدربين على ذلك ولن يفلحوا إذا أجبروا علـــى هـــذه الممارســـات ، ويضيف البعض أن المسئولين بالمنظمات هم أفراد أنانيون يلهثون وراء كـــل جنيه يتمكنون منه ليحققوا الأرباح بمفردهم لذا فإنهم لن يترددوا فى الاســـتفادة من جيرانهم إذا ما تعلق الأمر بالأرباح ، لذا فأناس من هذا النوع ليسوا محـــل ثقة فى إدارة البرامج الاجتماعية وغير صالحين من الناحية الفلسفية والوجدانية لهذا العمل.

ومع أن المسئولين قد يكونون غير مدربين على الممارسات الاجتماعيـــة ، إلا أن التأثير الاجتماعى لتصرفاتهم لا يمكن تجنبه ، مما يعنى ضرورة إكسابهم تلك المهارات وهذا أمر ميسور فى ظل برامج التنمية الإدارية الحديثـــة ومـــع التغير الهائل فى القيم الاجتماعية واتجاهات المنظمات ، والمنافسة ، واتـــساع دور المنظمة فى المجتمع ، لذا يمكن القول بأن هذا الإدعاء ليس بمبرر للتنصل من المسئولية الاجتماعية.

٤- السلوك الأخلاقى ينطبق على الأفراد لا على المنظمات :

فأصحاب هذا الاتجاه يرون أن المفاهيم الأخلاقية تطبق على الأفراد لا على المنظمات ، لأن الأفراد وحدهم يستطيعون صنع المفاهيم الأخلاقية وتطبيقها ، وطالما أن المسئولية الاجتماعية قضية أخلاقية بالدرجة الأولى إذاً فهى مـــسألة ضمير وهذا لا يمكن إلا للشخص الطبيعى ولا ينطبق على المنظمـــة لكونهـــا شخصية اعتبارية.

وهذا الإدعاء مردود عليه بأن منظمة الأعمال لا تسير نفسها بنفسها وإنمـــا تحقق أهدافها من خلال العنصر البشرى خاصة القادة ، والكثير من الخصائص والمفاهيم كالأهداف والقيم الاقتصادية والاستراتيجيات تنسب للمنظمـــات كمـــا تنسب للأفراد الطبيعيين.

ويرد على ذلك أيضاً أحد الكتاب بقوله أن المنظمة تستطيع بـــل يجـــب أن يكون لها ضمير، وأن لغة الأخلاقيات لها مكان بكل تأكيد فى قاموس المنظمة.

٥- غموض مفهوم المسئولية الاجتماعية وصعوبة تحديد فئاتها ومجالاتها:

من نقاط الاعتراض التى تثار أيضاً غموض مفهوم المسئولية الاجتماعية ، وما هى الفئات الأخرى – غير المساهمين – التى يجب الاهتمام بها ورعايتها؟ وأولوية ترتيبها ؟ وما هو القدر المناسب اللازم إنفاقه من الأموال لخدمة هـــذه الفئات ؟

ومع أن هذه القضية مازالت متشعبة فى أذهان الكثيرين سواء مـــن حيـــث الفئات التى يجب الاهتمام بها ، أو الأعمال والبرامج التى يجب القيام بهـــا أو المخصصات التى يجب تحديدها لممارسة هذه الأعمال والبرامج ، إلا أن هـــذا يجب ألا يدفع المنظمة إلى التنصل من مسئولياتها الاجتماعية، بل يجب عليها:

- أن تتوقع متطلبات المجتمع وتحاول الوفاء بها قبل أن ينتقدها المجتمع
- ألا تركز على الربح فقط دون دراسة مصالح المجتمع ومحاولة التوازن بين هذا وتلك.
- أن تحرص على عدم إلحاق الضرر ببيئتها من خلال ممارستها لأنـــشطتها بشكل مباشر أو غير مباشر.

٦- ارتفاع التكاليف الاجتماعية :

وأصحاب هذا الاتجاه يتخوفون من أن تطغى الــدوافع الاجتماعيـــة علـــى الأهداف الاقتصادية مما يقود المنظمة إلى الانتهاء والفشل. ويطالبون بالاهتمام بمصالح المساهمين والعاملين والعملاء ، ويحذرون من أن الضغوط الاجتماعية الخاصة بالتكاليف يمكن أن تؤدى إلى الركود فى كثير من المنظمات الصغيرة ، وبالتالى فإن التكاليف الاجتماعية ، تمثل ترفاً وتبديداً لموارد مثل هذه المنظمات ولا يستطيع أن يتحملها إلا المنظمات العملاقة.

ويمكن الرد عليهم فى هذا الصدد بأنه طالما تستفيد المنظمة مـــن المجتمـــع الذى تعيش فيه (توفير المواد ، العمال ، الأسواق ... وغيرها) فليس أقل من أن ترد له بعض الجميل بالاهتمام به وتنميته والمساهمة فى تطويره ، هـــذا إلـــى جانب أن هذه التكاليف تمثل عبئاً فى المدى القصير بينما تبنى صـــورة طيبـــة وتقيم علاقات حسنة مع المنظمة من قبل المجتمع وتزيد الأرباح على المـــدى البعيد.

ومن منطلق توازن القوة مع المسئولية فإن المنظمات الـــصغيرة ســـيكون دورها الاجتماعى على قدر مكانتها. ولا يطالبها أحد باستنزاف مواردها.

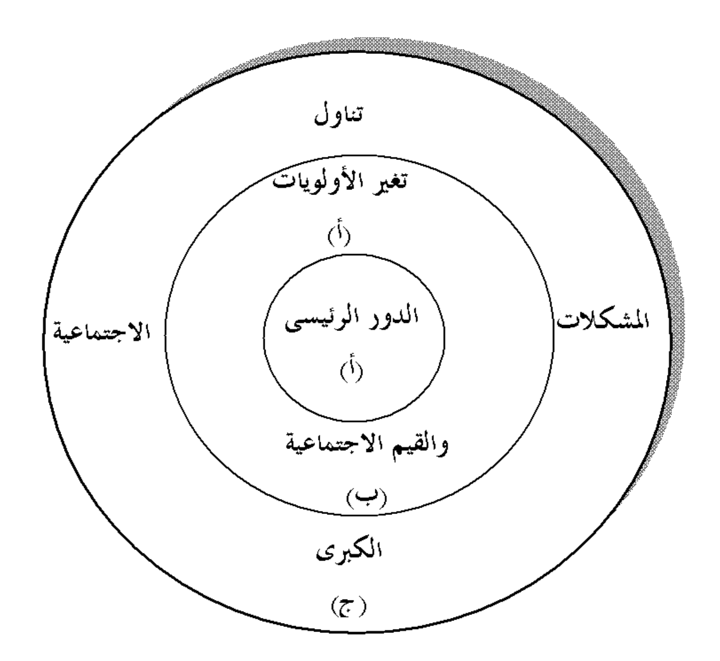
والخلاصة ، أن أصحاب هذا الاتجاه يرون أن المنظمة لها هدف واحد هـــو الوظيفة الاقتصادية وعليها أن تسعى إلى أدائها بأعلى كفاءة من أجـــل تحقيـــق الربح بما يحقق مصالح المساهمين ، أما الاعتبارات والعوامل الاجتماعية فهذه أمور لا تخص منظمات الأعمال.

الاتجاه الثانى : الموازنة بين تحقيق الأرباح وتحقيق الأهداف الاجتماعية :

ومؤيدو هذا الاتجاه ، وقد دعتهم التغيرات الاجتماعية الكبيرة فى المجتمـــع ودور منظمات الأعمال من خلال معاملاتها ومنتجاتها إلى الاهتمام بالسعى نحو التوازن بين كل من تحقيق الأرباح وتحقيق الأهداف الاجتماعية.

فقد حددت لجنة التنمية الاقتصادية Committee For Economic المسئوليات المنوطة بمنظمات الأعمال كما يبينها الشكل رقم (٣/١٢) :

الشكل رقم (٣/١٢)
يوضح المسئوليات المنوطة بمنظمات الأعمال



ومن الشكل رقم (٣/١٢) يتــضح أن الــدائرة الداخليــة (أ) تــشير إلــى المسئوليات الرئيسية التى تؤدى إلى تحقيق الدور الاقتصادى بكفاءة عالية بغية تحقيق أهداف الربحية للمساهمين. والدائرة الوسطى (ب) تــشمل مــسئوليات الدائرة (أ) بجانب المسئوليات الإضافية التى تعكس تغيــر الأولويــات والقــيم الاجتماعية حسب متطلبات المجتمع. والدائرة الخارجية (ج) تشمل بجانب مــا سبق المسئوليات التى يمكن لمنظمات الأعمال تحملها والمــساهمة فــى حــل المشاكل الاجتماعية الكبرى ذات الأثر بعيد المدى وتحقيق الأهداف الاجتماعية التى ينشدها المجتمع والتى تستطيع المنظمة بخبرتهــا ومكانتهــا ومواردهــا المساهمة فى تحقيقها.

ويمثل التركيز على الدائرة (أ) اتجاهات الفريق الذى يهتم بتحقيق الأربــاح فقط ، ويعتبرها منطلق لتحقيق الأهداف الأخرى ، ولكن النظرة المغايرة تنادى المنظمة بالالتزام بتحقيق المسئوليات التى تمثل الدوائر الثلاث ، وتقترح علــى المنظمات الكبرى ليس القيام بدورها الاجتماعى فقط ، وإنمــا إتمامــه بكفــاءة وفاعلية حيث لم تعد المسئولية الاجتماعية شيئاً ثانوياً ولكنها أصبحت جزءاً من أعمال المنظمة.

ويؤيد كاتب آخر هذا الاتجاه بقوله :

- ويمكن النظر إلى الربح فقــط دون المــسئولية الاجتماعيــة علــى أنــه سرقة ، كما يمكن النظر إلى الخدمات الاجتماعية دون الــربح علــى أنــه إحسان ، ومدير المنظمة ليس لصاً أو مصلحاً اجتماعياً ولكن عليه استخدام الأصول المتاحة أمامه استخداماً أمثل يحقق مصلحة المنظمة والمجتمع فى نفس الوقت.

ويقرر آخرون أن الأرباح ضرورية لنجاح المنظمات ، فتلــك المنظمــات تستخدم الموارد الاقتصادية ، وإذا تبددت أو ضاعت فإن كــلا مــن المجتمــع والمنظمات تصاب بالضرر. لذلك فإذا تحــدثنا عــن الأهــداف الاجتماعيــة للمنظمات فجدير بنا ألا ننسى الأهداف الاقتصادية فإنما نريد منظمات منتجــة وخلاقة من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية.

كما أن الوظيفة الهامة لمنظمات الأعمال تتمثل فى إيجــاد التــوازن بــين المخرجات الاجتماعية والاقتصادية طبقاً لأولويات كل مجتمــع تتعامــل فيــه فتحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأرباح هو حجر الزاوية الذى يمكن المنظمات من القيام بمسئولياتها الاجتماعية.

وتبنى معظم أراء ومبررات أنصار هذا الاتجاه على ضرورة العلاقة الوثيقة بين المنظمة والمجتمع التى تتزايد يوماً بعد يوم ، والتى يتوقــع مــن خلالهــا الأفراد تدخلا أكبر من منظمات الأعمال فى العمل الاجتماعى – لذا يقول أحــد الكتاب أن هذه التوقعات ستؤدى إلى عقد اجتماعى جديــد لــصالح المنظمــة والمجتمع معاً : "هناك عقد اجتماعى جديد ينص على مشاركة منظمات الأعمال مشاركة فعالة وعلى نطاق أكبر فى الأدوار الاجتماعية.

ويستعرض **الكاتب** فيما يلى **أهم الأسباب والمبررات** التى يستند إليها أنصار هذا الاتجاه.

١ – تحقيق الأرباح على المدى البعيد :

أن تحقيــق الأربــاح وتعظيمهــا يــساعد المنظمــة علــى الاســتمرار والنمو والتوسع ، فالأرباح هى جوهر الاهتمام فى التعامل وســمتها الرئيــسية (Name of the game) فى منظمات الأعمال ، ولكنها ليست العمليــة كلهــا (But it is not the entire game).

ولذا فإن محور الجدل بين أصحاب الاتجاهين – المؤيد والمعارض – يكمن فى الدور الاجتماعى الذى ستلعبه المنظمة والذى سيثقل كاهلهــا بمزيــد مــن التكاليف التى ستؤدى إلى تخفيض الأرباح ، ولكن أنصار الاتجاه المؤيد يرون أن المنظمة المسئولة اجتماعياً تهدف إلى تحقيق الأرباح بعيدة المدى بطريقــة آمنة فذلك هو الهدف الأسمى والنتيجة الطبيعية للمجتمع والدور المنتظر لمنظمة الأعمال المتطورة. وما دامت المنظمة على وعــى وحكمــة عنــد ممارســة مسئولياتها الاجتماعية فيمكنها تحسين قدرتها وتأكيد بقائها واستمرار نجاحها.

٢ – التلاحم الاجتماعى بين المنظمة والمجتمع :

أصبح النظام الاجتماعى الآن أكثر تداخلا وتشابكاً ، وصار معقداً لدرجة أن أى عمل داخل المنظمة – تقريباً – له تأثير على المجتمع الخــارجى ، لهــذا أصبحت المنظمات تؤثر على نوع الحياة وطبيعتها مما يوجب عليها ضـــرورة الاهتمام بمختلف تأثيراتها على النظام.

هذا وقد ترتب على أعمال ومنتجات وتصرفات المنظمات كثير من مشاكل المجتمع ، فليس أقل من أن تساهم فى التصدى لهذه المشكلات والمشاركة فـــى حلها مما يؤدى إلى خلق بيئة اجتماعية أفضل ، فمساهمة المنظمة فى تطـــوير الخدمات الصحية فى مجتمعنا يؤدى إلى قوة عمل صحية ويساعد على تخفيض تكاليف العلاج ويقلل من معدلات الغياب وتطبيقاً لمبدأ فرص العمل المتكافئـــة يؤدى لتهيئة جو عمل واستقرار أفضل أمـــام الجميـــع ، ونتيجـــة التحـــسينات الاجتماعية ستنخفض الجريمة وستجنى المنظمة حـــصاد مـــشاركتها بالأمـــان والطمأنينة أرباحاً وحباً من الغير لوجودها فى بيئة اجتماعية أفضل تمارس فيها أعمالها بنجاح.

٣- التشجيع على استخدام الموارد بحكمة وفعالية :

إن موارد المجتمع محدودة وتتميز بالندرة ، لذا يجب على المنظمات العمل من منطلق المسئولية لحماية هذه الموارد واستخدامها بحكمـــة فـــى عملياتهـــا الإنتاجية ، فبعض الموارد يتجدد ولكنه يقل تدريجياً ، لذا وجب تخفيض الفاقـــد والمحافظة عليها بالحصول على إمدادات طويلة الأجل وبعض المـــوارد غيـــر متجدد أو من الصعب اكتشافه واستخراجه.

ومن ناحية أخرى فعلى المنظمة مسئولية كبيرة بمواردها تجاه المجتمـــع ، فلديها الكفاءات الإدارية والخبرات الفنية والإمكانيـــات الماديـــة التـــى يمكـــن الاستعانة بها فى علاج الكثير من مشاكل المجتمع بما يؤدى لتحقيق الوفورات.

٤- التزام السلوك الأخلاقى لبناء السمعة الطيبة :

إن منظمات الأعمال جزء فى مجتمع مثلها مثل الأفراد والمؤسسات الأخرى وقبولها يتطلب منها العمل بطريقة مسئولة حتى تحافظ على النظام الأخلاقـــى وتحفظ مصالح الأعضاء الآخرين ، فمنطق المسئولية مـــن الناحيـــة الدينيـــة والإنسانية يوجب عليها وضع المصالح الإنسانية دائماً فى أولويات اهتماماتها.

وبهذا يمكن لمنظمة الأعمال أن تحسن من صورتها العامة ليس فقط لكسب عملاء أكثر وعمال أكفأ وأرباح أخرى فحسب لأن هذا السلوك هو النمط التقليدى للمنظمات ، ولذا يجب على المنظمة إبراز أنشطتها لتحقيق الأهداف الاجتماعية.

٥- تجنب التدخل الحكومى :

فقيام المنظمة بدورها الاجتماعى والتزامها بمسئوليتها الاجتماعيـــة ســـوف يقلل من التشريعات والقوانين الحكومية وبذلك تكفل الحريـــة نفـــسها فـــى أداء أعمالها دون إجبار أو تدخل حكومى.

وهذا يلزم المنظمة بانتهاز الفرصة للمبادأة فى مواجهة القوى الاجتماعيـــة عن طواعية واختيار ، وسيكسب هذا منظمات الأعمال قـــوة ومكانـــة لأنهـــا بالتزامها بمسئوليتها الاجتماعية من تلقاء نفسها ستحد من تدخل الحكومة وسنها للقوانين الجديدة.

٦- توازن القوة مع المسئولية :

تتمتع منظمات الأعمال خاصة كبيرة الحجم بقوة اجتماعية كبيـــرة ، فهـــى تؤثر على البيئة والمستهلكين وظروف المجتمع ، ولذا فإنه من العملى أن يقابل ذلك قدر كاف من المسئولية يتمشى مع قوتها.

وإذا كانت المسئولية تنبع من القوة فسيتم دفعها نحو التوازن بعيد المدى من خلال تفاعل القوى الاجتماعية وبذلك تلتزم المنظمة بمـــسئوليتها الاجتماعيـــة وتحتفظ بقوتها على المدى البعيد ، أما إذا تنصلت من تلك المسئولية فستـــسلب قوتها بالتدريج مجموعات أخرى ، وهـــذا مـــا عبـــر عنـــه " Keith Davis " بالقـــانون الحديـــدى للمـــسئولية The Iron Law of Responsibility وبهـــذا فالمنظمات التى لا تستخدم قوتها بالطريقة التى يقبلها المجتمع ستفقد هذه القـــوة فى الأجل الطويل.

٧- اتباع مبدأ الوقاية خير من العلاج :

على المنظمات مواجهة المشاكل الاجتماعية الآن أفضل من تأجيلها ، فقـــد تجد نفسها مستقبلا فى خضم من المشاكل التى ستشغلها حينئـــذ عـــن هـــدفها الخاص تحقيق الأرباح من خلال إنجازها الاقتصادى ، ونظـــراً لأن المـــشاكل والقضايا الاجتماعية يجب التصدى لها فى وقت معين فإنه من باب الـــصواب مواجهتها الآن قبل أن تتزايد وتؤدى إلى انهيارات اجتماعية خطيرة وتتطلـــب تكاليف باهظة وتستهلك وقت وجهد الإدارة.

أطراف ومجالات المسئولية الاجتماعية للمنظمات

أصبحت المسئولية الاجتماعية للمنظمة تمثل بعداً هاماً يتكامل مع الأبعــاد الأخرى التى ينبغى للمنظمة تحقيقها على المدى البعيد والقريب.

وقد وقعت المنظمات تحت تأثير العديد من الضغوط التى دفعتها نحــو أداء بعض الأنشطة والبرامج الاجتماعية ومن أهم هذه الضغوط ما يلى :

١- **التشريعات الحكومية** : وذلك من حيث الحدود والتوجيهات التـــى تــضعها الحكومة للمشاركة فى المجالات الاجتماعيـــة المختلفــة وكــذلك أوجــه الاستثمار المسموح بها والأماكن التى تتواجد فيها وتزاول بها أعمالها.

٢- **المنافسة** : حيث تشتد المنافسة بين مختلف المنظمات سواء على المستوى القومى أو الدولى مما يجبر هذه المنظمات على القيام بالعديد من الجوانــب التى تعكس مسئولياتها الاجتماعية لبناء سمعة طيبة لها واكتساب المزيد من العملاء.

٣- **التقدم الفنى والتكنولوجى** : مما يضفى أفكار جديدة ويفتح مجالات أوســع للمزيد من مشاركة المنظمات فى مسئوليتها الاجتماعية.

٤- **الثقافة والتعليم** : فتقدم المعلومات والمعــارف والقــيم وتطويرهــا يلــزم المنظمات بمراعاة متطلبات الأجيال الجديدة ، وأنماط الــسلوك المختلفــة للعملاء وكذلك تطوير وتنمية سياسات العاملين وشئونهم وتقيــيم أعمــالهم ومراعاة رغباتهم.

٥- **اتجاهـــات الإدارة** : حيث تلقى الاتجاهات الحديثة فى الإدارة على المديرين أعباء ومسئوليات متعلقة بقيام المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية للمساعدة فى تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

٦- **جماعات الضغط** : والتى تمارس بدورها ضغوطاً على المنظمة لإجبارهـا على القيام بمسئولياتها الاجتماعية مثل جماعات حماية المستهلك وغيرها.

ويوجد العديد من الأفراد والفئات التى توجـه إليهـا المنظمـات جهودهـا الاجتماعية. ومن أهم هذه الأطراف ما يلى :

- الحكومة والأجهزة الحكومية.
- المتعاملون مع المنظمة (عملاء – موردون ... الخ)
- الملاك والمساهمون.
- الجامعات وأجهزة البحث العلمى.
- المؤسسات الاجتماعية والخيرية.
- جماهير ومواطنوا المجتمع.
- البيئة.

ويمكن تقسيم مجالات المسئولية الاجتماعيـة وفقـاً للفئـات أو الأطـراف المستفيدة إلى قسمين :

- **إحداهما** : داخل المنظمة. وذلك من ناحية بناء فلسفة العمـل وأهدافـه وسلطاته ومسئولياته والعلاقات القائمة ، وأسلوب تـشغيل العـاملين ، وإجراء العمل والخدمات المقدمة للعاملين بالمنظمة.
- **ثانيهما** : خارج المنظمة. وتشمل الجهود المبذولة من جانب المنظمـة تجاه الأطراف الخارجية لها سواء كانـت موجهـة نحـو العمـلاء أو الحكومة أو الجماهير بصفة عامة أو البيئة المحلية والقومية علاوة على علاقة المنظمة بالمنافسين لها.

والشكل رقم (٤/١٢) يوضح بعض أطراف ومجالات المسئولية الاجتماعية للمنظمة.

الشكل رقم (٤/١٢)

أطراف ومجالات المسئولية الاجتماعية بالمنظمة

المسئولية الاجتماعية للمنظمة فى الفكر الإسلامى :

إن المنظمة التى تتبع مبادئ الشريعة الإسلامية وهى تؤدى أعمالها وتمارس أنشطتها وتقدم منتجاتها تراعى فى كل ذلك الالتزام بالأعمال الصالحة وتحريها أينما كانت بالقول أو بالفعل ، بالرأى أو بالجهد أو بالمال ، ويقــصد الكاتــب بالأعمال الصالحة المبادرة إلى فعل الخيــرات ، والحــرص علــى مــصلحة الجماعة، والقيام بالأعمال والخطط والبرامج الاجتماعية التى تساعد على قيــام المجتمع المترابط الذى تحرص مختلف منظماته على مصالح جميــع الفئــات الأخرى به.

وبناء على ذلك فإن المسئولية الاجتماعية للمنظمة فى الفكر الإسلامى يمكن النظر إليها على أنها : "التزام المنظمة المشاركة فى عمــل الــصالحات عنــد ممارسة أنشطتها تجاه مختلف الأطراف التى لها علاقة بها نتيجة التكليف الذى ارتضته فى ضوء مبادئ الشريعة الإسلامية بهدف النهوض بالمجتمع الإسلامى بمراعاة عناصر الاستطاعة والشمول والاتزان "

ومن خلال التعريف السابق يمكننا اســتنتاج الأركــان التاليــة للمــسئولية الاجتماعية للمنظمات الإسلامية :

- **الالتزام** : وذلك بقبول المسئول (الملتزم).
- **المشاركة فى عمل الصالحات** : وتمثل مجالات وموضوعات المسئولية.
- **التكليف** : ويمثل السائل (الملزم).
- **الهدف** : الذى اتفق الطرفان عليه.
- **الجزاء** : ويبنى على مدى تنفيذ الالتزام.
- **سمات المسئولية** : الاستطاعة والشمول والاتزان.

وفيما يلى توضيح موجز لكل من هذه الأركان

أ- **الالتزام** : ويعتبر أهم أركان المسئولية الاجتماعية إذ بدونـــه لا يمكـــن القول أن هناك مسئولية اجتماعية ويصدر هذا الالتزام عـــن المـــسئول اجتماعياً (الملتزم) فى صورة فهم واستيعاب واقتناع بالدور الذى يجـــب القيام به ، ويتوقف التزام المنظمة على مدى قوة إيمان أفرادها وقبـــولهم للتكليف المنوط بهم تحقيقه.

ب- **المشاركة فى عمل الصالحات** : ويشير ذلك إلى موضـــوع المـــسئولية (مجالات المسئولية الاجتماعية) ، حيث يفرض ذلك على المنظمة بعـــد الاقتناع بالالتزام الذى قبلته تنفيذ هذا الالتزام من خلال الأعمال الصالحة التى تدور حول :

- المبادرة إلى فعل الخيرات والامتناع عن الأعمال الضارة.
- الأمر بالصدقة والمعروف والدلالة عليها.
- الإصلاح والتحسن والتطوير سواء بين الأفراد ، أو فـــى منتجـــات المنظمة ، أو فيما تتبناه المنظمة من خطط وأنشطة وأعمال.

والواجب فى عملية المشاركة أن تؤديها المنظمة عـــن طواعيـــة واختيـــار بوازع من وحى ضمير أصحابها وقادتها من خلال ما يسنونه مـــن تـــشريعات ولوائح. فإذا لم تؤدى المنظمة كل مسئوليتها الاجتماعية عن طواعية واختيـــار يفضل حينئذ صدور قوانين وتشريعات تجبـــر المنظمـــة علـــى أداء دورهـــا الاجتماعى فى المجالات المتعددة فإن الله يزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن.

كذلك فإن عملية المشاركة فى المجالات المختلفة يجب أن تشمل المنظمـــة نفسها والعاملين بها من ناحية ، والجماعة التى تتعامل معها وتحيط بهـــا مـــن ناحية أخرى ، فالمنظمة يجب أن تلتزم بأداء دورها الاجتماعى تجاه مختلـــف الأطراف بالعدل والقسطاس.

ج- **التكليف** : ويصدر ذلك عن السائل (الملزم) إذ أن الالتـــزام مـــن قبـــل المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية يبنى أساساً على التكليف الـــذى قبلتـــه بمقتضى كونها مؤسسة إسلامية تعمل فى ظل قواعد ومبادئ الـــشريعة الإسلامية. وعلى ذلك فإن مصدر التكليف هـــو تلـــك المبـــادئ وهـــذه القواعد. حيث ترى الجماعة المسلمة أن المصدر الرئيسى الذى تتلقـــى منه التعاليم والأوامر هو الله سبحانه وتعالى ، ولهـــذا ترســـم المنظمـــة خططها وتعد سياساتها – ومنها بالطبع السياسات والخطـــط والبـــرامج الاجتماعية – وتنفيذها من واقع ما تبنته من هذه التعاليم والأوامر.

د- **الهدف** : تهدف المنظمة بتأدية الأعمال الصالحة من واقـــع مـــشاركتها الاجتماعية لتحقيق مصالح أصحاب تلك المنظمات والعاملين بها ، كذلك تحقيق مصالح عملائها وتحقيق مصالح المجتمع الإسلامى كله ، كل ذلك بهدف رئيسى هو تحقيق رضاء الله من خلال النهوض بالمجتمع وتنمية أفراده ونشر سمات التكافل والترابط بينهم وذلك أن الله سبحانه وتعالى:

- هو الذى خلق ورزق البشر ومهد لهم سبل الحياة.
- وهو الذى أمر الأفراد والجماعات بأداء الأعمال.
- وهو الذى بيده القوة لتنفيذ الجزاء العادل.

هـ- **الجزاء** : ويتمثل ذلك ما يترتب على مدى تنفيذ الالتـــزام الـــذى قبلتـــه المنظمة بتحمل مسئولياتها الاجتماعية والقيام بالعمال الصالحة وقد يكون الأجر فى الحياة الدنيا أو فى الآخرة أو فى كليهما معاً كما يلي :

- **الأجر فى الحياة الدنيا** : فلقد وعد الله سبحانه وتعالى الذين قبلوا التكليــف وأدوا الأعمال الصالحة المكانة الرفيعة ، والأجر الكبير من فــضله وبـــلا حدود ، فيقول تعالى :

  - "إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات أولئك هم خير البرية " (٧) سورة البينة.
  - "إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم أجر غير منون" (٨) سورة فصلت.
  - "وعد الله الذين آمنوا وعملوا الصالحات ليستخلفهم فى الأرض كما اســتخلف الذين من قبلهم" (٥٥) سورة النور.

- **الأجر المدخر فى الآخرة** : كذلك فقد وعدهم الله سبحانه وتعـــالى بجنـــات النعيم فى الآخرة ما داموا قد آمنوا وعملوا الصالحات ابتغـــاء مرضـــاته ، وحباً فى الخير وإصلاحاً بين الناس لإفشاء روح الأخوة والترابط وتنميـــة المجتمع الإسلامى وتحقيق رفاهيته ، فيقول تعالى :

  - "فالذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم جنات النعيم" (٨) سورة لقمان.
  - "أما الذين آمنوا وعملوا الصالحات فلهم جنات المأوى" (١٩) سورة السجدة.

- **الأجر والثواب فى الدنيا والآخرة** : فيقول تعالى :

  - "فالذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم مغفرة ورزق كريم " (٥٠) سورة الحج.
  - "وأما الذين آمنوا وعملوا الصالحات فيــوفيهم أجــورهم " (٥٧) ســورة آل عمران
  - "فأما الذين آمنوا وعملوا الصالحات فيوفيهم أجورهم ويزيدهم مـــن فــضله" (١٧٣) سورة النساء
  - "إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عمـــلا" (٣٠) سورة الكهف.

وتوضح الآيات السابقة الأجر والثواب المترتب على الالتزام والمبادرة بفعل الخيرات سواء فى الدنيا أو الآخرة ، ويتميز هذا الأجر دون غيره بوعد من الله سبحانه وتعالى بأنه سيصل لصاحبه دون محال بل سيزيد من فضل الله وتأكيداً منه سبحانه وتعالى لعباده يقول " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا"

(و) سمات المسئولية الاجتماعية للمنظمة فى الفكر الإسلامى

تتسم المسئولية الاجتماعية للمنظمة فى الفكر الإسلامى بالعديد من السمات يتمثل أهمها فيما يلي :

- **المرونة** : تتسم أنشطة المسئولية الاجتماعية للمنظمة بالمرونـــة والقابليـــة للتغير من آن لآخر ، فما كان مطلوباً ومقبولاً منذ عدة سنوات قد لا يكون كذلك اليوم ، لذلك فالتزام المنظمة بالمشاركة سارياً دائماً ولكـــن تختلـــف الأنشطة والمجالات لتركز على مشاكل وقضايا معينة تتفـــق ومقتـــضيات المرحلة الفكرية والتطبيقية التى تعيشها المنظمة.
- **الشمول** : بحيث تراعى المنظمة جميع الأطراف المسئولة عنها اجتماعيـــاً سواء كانت هذه الأطراف داخلية (أصحاب المنظمة والعـــاملين بهـــا) ، أو خارجية (العملاء والمستفيدين من معاملات المنظمة والمجتمع الإســـلامى كله) هذا من ناحية ، كذلك أن تتميز المجالات التـــى تـــشملها المـــشاركة الاجتماعية للمنظمة بالشمول لكل طرف من الأطراف من ناحية أخرى.
- **الاتزان** : فيجب أن تعدل المنظمة عند النظر فى مصالح مختلف الأطراف فلا تلحق الضرر ولا ضرار كما قال النبى صلى الله عليه وسلم.
- **الاستطاعة** : والاستطاعة عامة فى التكليـــف ، إذ لا يكلـــف الله نفـــساً إلا وسعها. وأنواعها كثيرة فقد تكون بالجهد أو بالمال أو تكون بالعلم والرأى، أو بالمركز والسلطان ... وغير ذلك مما يناسب حـــال التكليـــف المنـــوط بالمنظمة.

ويجب على كل منظمة أن تبذل ما فى وسعها دون تقصير فقد قالى تعالى: " لينفق ذو سعة من سعته ، ومن قدر عليه رزق فلينفق مما أتاه الله ، لا يكلــف الله نفساً إلا وسعها" (٧) سورة الطلاق.

لذلك فالإنفاق فى سبيل إتمام الأعمال الصالحة ضرورى وواجب حتى على من قدر عليه رزقه ، ولكن يختلف الأمر حسب فضل الله على كل فرد.

الاختلافات بين مفهوم المسئولية الاجتماعية فى الفكر التقليدى والإسلامى :

يتضح من العرض السابق لمفهوم المسئولية الاجتماعية فى الفكر التقليدى واستعراض مفهومها فى الفكر الإسلامى أنه ثمة اختلافات بين المفهومين تؤثر على مدى الالتزام والوفاء بالدور الاجتماعى للمنظمة ، ويعرض الكاتب فيمـــا يلى لأهم هذه الاختلافات :

١ – مصدر التكليف بالمسئولية الاجتماعية :

تبنى فكرة المسئولية الاجتماعية فى الفكر التقليدى على أساس فكرة "العقــد الاجتماعى" الذى نادى به بعض علماء الغرب ، وعلى رأســـهم "جـــان جـــاك رسو"، حيث ينطوى هذا العقد على قيام التزام متبادل بين الــشعب والأفــراد ، فيرى "رسو" أن الشرط الرئيسي لهذا العقد يتمثل فى التنازل الكامل من جانــب كل مشترك عن جميع حقوقه للجماعة كلها ، ومادامت هذه الجماعة قد اتحــدت على هذا النحو فإنه لا يمكن المساس بالهيئة دون أن يشعر جميـــع الأعــضاء بذلك وهكذا يلزم الواجب والمصلحة على حد سواء الطرفين المتعاقدين تبـــادل المساعدة باتفاقهما.

ولقد ظهر فى أوربا – فى فرنسا بالذات – ضــمن المــذاهب الاقتــصادية مذهب التضامن الاجتماعى. وكان مما قاله أشهر أصحاب هذا المذهب " ليــون بورجوا " أن الشخص يولد وعليه دين للمجتمع الذى يدخل فيه وهذا الدين الذى فى ذمته نحو الحاضر يحتم عليه أن يدفعه للمستقبل من خلال عمله على زيادة الأموال المادية والمعنوية التى ستبقى للأجيال القادمة.

وهكذا فإن مصدر التكليف يتمثل فى النظريات والأفكار التى يضعها العلماء والمفكرين والتى تعتبرها الشعوب نبراساً تهتدى به وتسير على دربه.

أما عن مصدر التكليف بالمسئولية الاجتماعية فى الفكر الإسلامى فنجد أنه ينبع من الإيمان بالله سبحانه وتعالى وضرورة الالتزام بالمنهج الــذى رســمه لعباده فى عمارة الأرض واستخلافه فيها ، فالمسلم يرى أن المصدر الذى يتلقى عنه التعاليم والأوامر والنواهى وتباين الحلال والحرام هو الله سبحانه وتعالى. ويقول تعالى :

" إن الذين قالوا ربنا الله ثم استقاموا تتنزل عليهم الملائكة ألا تخافوا ولا تحزنوا وأبشروا بالجنة التى كنتم توعدون" (٣٠) سورة فصلت.

وهكذا يتضح أن مصدر وأساس الالتزام بالمسئولية الاجتماعية التى تطبــق المبادئ الإسلامية ينبع من قوة إيمان أفرادها بالله ، وتكمن قوة هذا المفهوم من مصدره الذى تعتمد عليه لذا فمن الصعب تنصلها من هــذه المــسئولية إلا إذا ضعف إيمانها. أما الفكر التلقليدى فإن أساسها ومصدر التكليف بها يتمثل فــى نظريات وفكر الأفراد التى يشوبها التقصير وتتعرض للنقد ، وتقبل التغيير من أفكار ونظريات أخرى مستحدثة بفعل الزمان والمكان والظروف.

٢ – هدف المسئولية الاجتماعية :

غالباً ما يكون الهدف الرئيسى الذى يسعى الفكر التقليدى إلى تحقيقه إذا ما التزمت المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية يتمثل فى تحقيق المنافع الماديـــة فـــى الأجل الطويل ، وبالتالى فإن تحقيق الأرباح للمساهمين ومراعاة مصالحهم نحو استمرار منظماتهم وتنميتها هو الـــوازع المحـــرك لتلـــك المنظمـــات للوفـــاء بمسئوليتها الاجتماعية.

أما فى الفكر الإسلامى فإن هدف المنظمة يتمثل فى تحقيق المنافع الماديـــة والروحية معاً ، حيث تعمل المنظمة الإسلامية فى إطار يـــسمح لهـــا بتحقيـــق الأرباح ولكن فى ظل القواعد والمبادئ التى سنتها الشريعة الإسلامية من عدل وإنصاف فى المعاملات وبالتالى تحقيق رضاء الله سبحانه وتعالى.

وهكذا فإن تعظيم الأرباح ليس هو المحرك الوحيد لالتزام المنظمـــة التـــى تطبق المبادئ الإسلامية بمسئوليتها الاجتماعية. ولقد سبق القـــول أن الأجـــر والثواب المترتب على التزام المنظمة بالعمل الصالح قد يتحقق فى الدنيا أو فى الآخرة أو فى كليهما معاً. يقول تعالى :

- "من عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون " (٩٧) سورة النحل.
- "وعد الله الذين آمنوا وعملوا الصالحات ليستخلفهم فى الأرض كما اســـتخلف الذين من قبلهم" (٥٥) سورة النور.
- "ولو أن أهل القرى آمنوا وأتقوا لفتحنا عليهم بركات من السماء والأرض"

حيث تشير التقوى فى الآية الأخيرة إلى العمل الصالح الخالص لوجـــه الله والذى يفيد الفرد والجماعة والمجتمع.

ويتضح مما سبق أن هدف المسئولية الاجتماعية فى الفكر التقليـــدى هـــدفاً مادياً إلى حد كبير ، أما فى الفكر الإسلامى فيمتزج فيه الهدف الروحـــى مـــع الهدف المادى. وهذا يتيح الفرصة العادلة فى المعاملات والتوازن بين المصالح والهدف المادى غالباً أجله قصير ولا يستطيع البقاء والنهوض فى كل الأحوال عكس الأهداف المتوازنة التى تستطيع أن تبقى وتعطى الأفراد والمنظمات دائماً الثقة وتدفعهم إلى بذل النشاط عن اقتناع ورضا..

٣- مبعث الالتزام بالمسئولية الاجتماعية :

التزام المنظمات بمسئوليتها الاجتماعية فى الفكر التقليدى جاء نتيجة ظهور الآراء المنادية بالإصلاح ، بجانب ما ألحقته بيئتها من أضرار على مر السنين سواء تعلق ذلك بتلوث البيئة أو استغلال العاملين بصورة غير عادلة واستضعاف الأقليات ، أو استغلال العملاء ، كان ذلك بمثابة دافع للعلماء والمفكرين ، فماذا سيحلق بتلك الفئات أكثر من ذلك ونادوا بمراعاة تطبيـــق المفـــاهيم الإنـــسانية والاجتماعية وتجديد دور المنظمات بمراعاة مسئوليتها الاجتماعية.

أما فى الفكر الإسلامى فإن الالتزام ينشأ أصلا مع قبول الفـــرد واقتناعـــه وإيمانه بالله سبحانه وتعالى ، ولذا فقد نشأ هذا الدور مع بداية الدعوة الإسلامية ويتجلى واضحاً فى الآيات والأحاديث الشريفة وليس وليـــد اليـــوم أو نتيجـــة التطور والتقدم والمبالغة فى الاهتمام بتحقيق الأهداف المادية. فيقول تعالى :

- "وما كان ربك ليهلك القرى بظلم وأهلها مصلحون" (١١٧) سورة هود.
- "ومن أحسن قولا ممن دعا إلى الله وعمل صالحاً وقال أننى من المـــسلمين" (٣٣) سورة فصلت.
- " إلا من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس ، ومن يفعـــل ذلـــك ابتغاء مرضات الله فسوف نؤتيه أجرعظيماً " (١١١٢) سورة النساء

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم :

" مثل القائم فى حدود الله والواقع فيها كمثل قوم استهموا على سفينة ، فـصار بعضهم فى أعلاها وبعضهم فى أسفلها إذا استقوا من الماء مروا على من فوقهم، فقالوا : لو أنا خرقنا فى نصيبنا خرقاً ولم نؤذ من فوقنا ، فإن تركوهم وما أرادوا هلكوا جميعاً ، وأن أخذوا على أيديهم نجوا ونجوا جميعاً " رواه البخارى

" بادورا بالأعمال الصالحة فستكون فتن كقطع الليل المظلم ، يـصبح الرجـل مؤمناً ويمسى كافراً ، ويمسى كافراً ويصبح مؤمناً ، يبيع دينه بعـرض مـن الدنيا" رواه مسلم.

ويتضح مما سبق مدى ترغيب الآيات والأحاديث فـى القيـام بالأعمـال الصالحة ومسئولية الأفراد عن بعضهم بعضا وذلك فيما وهبهم الله وأعطاهم من النعم ، سواء كان ذلك فى صورة الصدقة أو الأمر بالمعروف أو النهـى عـن المنكر ، أو فى شكل من أشكال إصلاح والتحسين والتطوير.

حيث يصور الله سبحانه وتعالى الجماعة التى تدعوا إلى الخير بأنها أفضل الجماعات وأعظمها أجراً ، فهى أحب أهل الأرض إلـى الله ، لأنهـا أجابـت دعوته ، ودعت الناس إليه وعملت خيراً. ثم أنها تأمر بماذا ؟ بالصدقة وهـى خير لأنها تعود بالنفع على من أعطى وعلى من أخذ ، والمعروف هـو اسـم جامع لكل ما هو حسن عقلا وشرعاً وعرفاً ، والإصلاح بين الناس وذلك نابع من أخلاقيات واتجاهات أفرادها بمقتضى رغبتها ومرادها لأنه ابتغاء وجه الله، ولكل عامل أجره على من عمل له.

وقد نصح الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم بضرورة قيام التكافل بـين الجماعات والأفراد داخل مجتمع معين وأوضح حال تلك الجماعة التى أهملـت

حقوق أفرادها حتى وصل الأمر لجوع الــبعض وهـــى الحاجـــة الــضرورية والأساسية الأولى ، بأن ذمة الله قد برئت منهم ، والذمة هى الأمـــان والعهــد والضمان ، فكأن الذين أطاعوا شح أنفسهم وتخلوا عن رعاية ذوى الحاجة منهم حتى أصبحوا جائعين قد نقضوا عهداً بينهم وبين الله استوجبوا به ذلك الحكــم الخطير الذى أعلنه رسول الله صلى الله عليه وسلم.

٤- الجزاء المترتب على مدى الالتزام بالمسئولية الاجتماعية :

فى ضوء ما سبق يتمثل الجزاء المترتب علـــى مـــدى التـــزام المنظمـــة بمسئوليتها الاجتماعية فى الفكر التقليدى فيما يلى :

- **عند الالتزام بها** : تحقيق الأرباح على المدى البعيد واستقرار المنظمة ونمو أعمالها وذلك لإرضاء الأفراد سواء المـــساهمين أو العمـــلاء أو جمـــاهير المجتمع المختلفة.
- **عند التنصل منها** : فشل أعمال المنظمة ومنتجاتها لعـــدم إقبـــال العمـــلاء ولنظرة جماهير المجتمع ، وذلك استناداً إلى القانون الحديدى للمسئولية كما أطلق عليه "كيس داقيز "

أما الفكر الإسلامى فيختلف الأمر جوهرياً لاختلاف المكلف واعتقاد المكلف "الملتزم" وما يهم المسلم الامتثال لتنفيذها كما أرادها رب العزة وتـــرك تقـــدير الجزاء فيها لله. فيقول تعالى :

- " فأما من أعطى واتقى وصدق بالحسنى فسنيسره للحسنى وأما مـــن بخـــل واستغنى وكذب بالحسنى فسنيسره للعسرى " (٥-١٠) سورة الليل.
- "فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقـــال ذرة شـــرا يـــره " (٧،٨) سورة الزلزلة

- "ونضع الموازين القسط ليوم القيامة فلا تظلم نفس شيئاً وإن كان مثقال حبـــة من خردل أتينا بها وكفى بنا حاسبين" (٤٧) سورة الأنبياء

٥- الاتفاق على المفهوم الشامل للمسئولية الاجتماعية :

ما زال الفكر فى جدل حول مفهـــوم المـــسئولية الاجتماعيـــة ، وأبعادهـــا ومجالاتها، وحجة من يرفضها من مفكـــريهم وعلمـــائهم إن التـــزام المنظمـــة بمسئولياتها الاجتماعية سيؤثر على أرباح المساهمين أصحاب رأس المال بجانب نظرتهم لتلك المنظمات على أنها منظمات أعمال اقتصادية بحتة ، وليس لها دوراً اجتماعياً فهى ليست أماكن للبر والإحسان ولا يجب أن يتسرب إليها ذلك.

أما الفكر الإسلامى فالمسئولية الاجتماعية فرض حتمى على كـــل جماعـــة مسلمة تؤدى رسالتها فى المجتمع فى أى مجال. ويتضح ذلك من قوله تعالى " ليس البر أن تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب ولكن البر من آمـــن بـــالله واليوم الآخر والملائكة والكتاب والنبيين ، وآتى المال على حبه ذوى القربـــى واليتامى والمساكين وبن السبيل والسائلين وفى الرقاب ، وأقام الصلاة ، وأتـــى الزكاة ، والموفون بعهدهم إذا عاهدوا ، والصابرين فى البأساء والضراء وحين البأس أولئك الذين صدقوا وأولئك هم المتقون " (١٧٧) سورة البقرة.

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم :

" ليس منا من بات شبعان وجاره جائع وهو يعلم "

ويقول أيضا " من لم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم " ويروى أبو سعيد الخدرى قول النبى صلى الله عليه وسلم : " من كان معه فضل زاد فليعد به على من لا زاد له ، ومن كان له فضل ظهر فليعد به على من لا ظهر له ، ثم أخذ يعـــدد من أصناف الأموال حتى ظننـــا أن لـــيس لنـــا مـــن مالنـــا إلا مـــا يكفينـــا " رواه البخارى.

المراجـــع

أولاً : المراجع العربية :

١- أندور دى . سيزلاقى ، مارك جى والاس ، **السلوك التنظيمى والأداء** ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد (الرياض: معهد الإدارة العامة ١٤١٢هـ / ١٩٩١م) .

٢- برنت روبن ، **الاتصال والسلوك الإنسانى** ، ترجمة نخبة من أعضاء قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية جامعة الملك سعود (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤١٢هـ /١٩٩١م)

٣- د. جميل أحمد توفيق . **إدارة الأعمال . مدخل وظيفى** (بيروت :دار النهضة العربية ، ١٩٨٦).

٤- دجيرى ل . جراى ، **الإشراف : مدخل علم السلوك التطبيقى لإدارة الناس** ، ترجمة د. وليد عبد اللطيف هوانه ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤١٢هـ ،١٩٩١م).

٥- حمدى أمين عبد الهادى ، **الفكر الإدارى الإسلامى والمقارن** (القاهرة : دار الفكر العربى ،١٩٧٦م) .

٦- د. رفاعى محمد رفاعى ، د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى ، د.صفاء الشربينى ، **إدارة الموارد البشرية** (المنصورة : مكتبة الجلاء ،١٩٩٩) .

٧- د. سيد محمد جاد الرب ، **إدارة منظمات الأعمال منهج متكامل فى إطار مدخل النظم** (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٠) .

٨- د.صديق محمد عفيفى وآخرون ، **الإدارة فى مشروعات الأعمال** (الرياض : مكتبة الخريجى ، ١٤١٠هـ /١٩٩٠م) .

٩- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين** (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ١٩٩٩ م).

١٠-د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، نظم المعلومات الإدارية : الأسس والمبادئ (المنصورة : المكتبة العصرية ، ٢٠٠٤).

١١-د. عبد العزيز جميل مخيمر ، دليل المدير العربي فى التخطيط الإستراتيجي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)،(٣٩٨)، ٢٠٠٥.

١٢- د. عبد العزيز جميل مخيمر ، **إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل اتخاذ القرارات** (الكويت : شركة المكتبات الكويتية المحدودة ،١٩٩٠م) .

١٣- د. على محمد منصور ، **مبادئ الإدارة : أسس ومفاهيم** (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ١٩٩٩م) .

١٤- د. عمرو غنايم و د. على الشرقاوى ، **تنظيم وإدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية : مدخل تحليلي** (بيروت : دار النهضة العربية ١٩٨٢)

١٥- د. محمد حسن يس ود. إبراهيم درويش ، **المدخل المعاصر إلى وظائف التنظيم** (القاهرة : بدون ناشر ، ١٩٧٥م) .

١٦- د. محمود عساف ، **أصول الإدارة** (القاهرة : دار الناشر العرب ، ١٩٧٦م) .

١٧- د. محمود عساف ، **المنهج الإسلامى فى إدارة الأعمال** (القاهرة : مكتبة عين شمس ١٩٨٧) .

١٨- د. مدني عبد القادر علاقى ، **الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية** (جدة : مكتبة دار زهران ،١٤١٦هـ ، ١٩٩٦م) .

١٩- ناصر محمد العديلى ، **السلوك الإنسانى والتنظيمى منظور كلى مقارن** (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤١٦هـ /١٩٩٥م) .

٢٠- د. نبيل الحسيني النجار ود. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى ، **الإدارة العامة : النظرية والتطبيق** (المنصورة : مكتبة أحمد خليل ، ١٩٩٨م) .

ثانياً المراجع الأجنبية

1- Courtland L ,. Bovee et al , **Management** (New york : McGraw – Hill , Inc . 1993).

2- David Berlo , **The Process Of Communication** (New York : Holt , 1960)

3- David H . Holt , **Management: Principles and Practices** ((New Jersey : Prentice- Hall Inc , Englewood Cliffs , 1993)

4- E. Bass Stogdill, **Handbook of Leadership** (New York : free press , 1981) .

5- Fred E . Fiedler , **A Theory of Leadership Effectiveness** (New york : Mc Graw - Hill Book Co. , 1967)

6- Georye R . Terry , **Principles of Management**(Homewood , Ill, Richard Irwin Inc ., 1966).

7- Harold Koontz & Cyril O'Donnell , **Principles OF Management : systems and Contingency Analysis of Managerial Functions** (New York : McGraw – Hill Book Co., Inc ., 1976) .

8- Henary Mintzberg , **The Nature of Management Work** ((New york : Harper & Row , 1973).

9- Henri Fayal , **General and Industrial Administration** (London : Pitman Pulilishing , 1949) .

10- James M. Higgins & Julain . W . Vincze , **Strategic Management Text and Cases** (New york : Harcourt Brace Jovan Vich, 1993) .

11- Laird W . Mealiea & Gary P . Latham , **Skills Eor Managerial Success** : Theory , Experienee, and Practice (Chicago: Richard D . Ir win , 1996) .

12- Martin J . Gannon . **Management : Managing for Results** (Boston : Allyn & Bacon Inc . , 1988.).

13- Peter F . Drucker , **The Practice of Management**(New york : Harper & Row , 1954) .

14- Peter F . Drucker **, Management : Tasks , Responsibilities** , **Practices** (New york :Harper & Row , Publishers , 1973).

15- Rensis Likert , **The Human Oranization** (New York : McGraw – Hill, 1967) .

16- Richard H . Hall , **Organizations : Struchre and Proc**esses (New York : Prentice – Hall , Englewood cliffs , 1972) .

17- Richard L . Daff, **Management**(New york :The Dryden Press, 1997) .

18- R . R. Blake and J . S Mouton , **The Managerial Grid** (Houston : Grulfpuliletion Cowpary .)

19- V . H . Vroom and P .W Yetton , **Leadership and Decision Making** (Pittsburgh : U niversity of Pittsburgh , 1973)

20- W . J Reddin, **Managerial Effectivenes** (New York : Mc Graw – Hill , 1970)